

**Rapport sur
la gestion de la banque
Exercice 2023**



SOMMAIRE

PROFIL DE LA BIAT.....	5
1. ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE, BANCAIRE ET FINANCIER	7
1.1 Environnement économique	9
1.2 Environnement bancaire et financier	12
2. ACTIVITES ET RESULTATS DE LA BANQUE.....	15
2.1 Vision et Stratégie de la Banque.....	17
2.2 Faits marquants de la Banque	19
2.3 Activités de la Banque en 2023.....	21
2.4 Résultats de la Banque en 2023	24
2.5 Evolution de la Banque et ses performances au cours des dernières années	26
2.6 Notation de la BIAT (Notation sollicitée par la banque)	31
2.7 Evolution prévisionnelle et perspectives d'avenir	31
2.8 Activité recherche et développement	32
3. GROUPE BIAT ET PARTICIPATIONS.....	33
3.1 Groupe BIAT	35
3.2 Résultats du groupe BIAT	42
3.3 Evolution du portefeuille participations	43
4. ACTIONNARIAT	45
4.1 Renseignements relatifs à la répartition du capital et des droits de vote	47
4.2 Conditions d'accès à l'Assemblée Générale.....	48
5. GOUVERNANCE.....	49
5.1 Rapport du Conseil d'administration sur ses activités au courant de l'année 2023	51
5.2 Direction Générale.....	83
5.3 Commissaires aux comptes.....	84
6. L'ACTION BIAT EN BOURSE	85
6.1 Evolution du cours de l'action BIAT en 2023	87
6.2 Actions de communication financières effectuées	88
7. AFFECTATION DES RESULTATS.....	89
7.1 Dispositions statutaires concernant l'affectation des résultats.....	91
7.2 Tableau d'évolution des capitaux propres et des dividendes versés	92
8. CONTRÔLE DES COMPTES.....	93
8.1 Activité du Comité Permanent d'Audit Interne concernant le contrôle des comptes	95
9. BILAN SOCIAL	97
9.1 Indicateurs RH	99
9.2 Centre de Développement des Compétences (CDC).....	102

10. ELEMENTS SUR LE CONTROLE INTERNE.....	103
10.1 Environnement du Contrôle Interne	105
10.2 Gestion des risques	106
11. PÔLE BANQUE DE DÉTAIL.....	113
11.1 Pôle Banque de détail	115
12. RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE.....	117
12.1 Le soutien aux activités culturelles, sportives et associatives.....	119
12.2 Fondation BIAT pour la jeunesse	120
13. ETATS FINANCIERS INDIVIDUELS AU 31/12/2023.....	123
13.1 Rapport Général des commissaires aux comptes. Exercice clos le 31 Décembre 2023.....	125
13.2 Etats financiers individuels au 31 Décembre 2023.....	178
14. ETATS FINANCIERS CONSOLIDES AU 31/12/2023	261
14.1 Rapport Général des commissaires aux comptes. Exercice clos le 31 Décembre 2023.....	263
14.2 Etats financiers consolidés au 31 Décembre 2023	269

I - PROFIL DE LA BIAT

Au terme de 47 ans d'existence, la Banque Internationale Arabe de Tunisie (BIAT), lancée en 1976 avec des moyens humains et matériels modestes, est devenue l'une des plus importantes institutions financières en Afrique du Nord et un acteur de référence en Tunisie.

Avec 2130 collaborateurs en 2023, la BIAT compte plus de 900 mille clients et un réseau de correspondants internationaux de près de 1500 banques. Elle dispose d'un réseau des plus denses en Tunisie avec 205 agences réparties sur l'ensemble du pays, d'une représentation à Tripoli - Libye.

Elle compte également, une filiale BIAT France, sous le statut d'agent de paiement avec une agence à Paris.

Banque universelle offrant une gamme complète de service à tout type de clientèle Particuliers, Tunisiens Résidents à l'Etranger, Professionnels, Petites et Moyennes Entreprises, Grandes Entreprises et Institutionnels, la BIAT constitue aujourd'hui un groupe financier diversifié dans les domaines de l'assurance, de la gestion d'actifs, du capital- investissement, de l'intermédiation boursière et du Conseil à l'international.

Appuyant son développement sur la proximité et l'engagement sociétal, elle met son expertise au profit de ses clients, de ses partenaires et de l'économie du pays.



ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE, BANCAIRE ET FINANCIER



1.1 Environnement économique

Au niveau international

A l'échelle mondiale, la **croissance économique a ralenti** passant de 3.5% en 2022 à 3.1% en 2023. En effet, la reprise mondiale demeure lente et en deçà

des attentes en raison de la poursuite du resserrement monétaire et de son impact sur le pouvoir d'achat et par ricochet sur la demande.

Croissance annuelle, en %

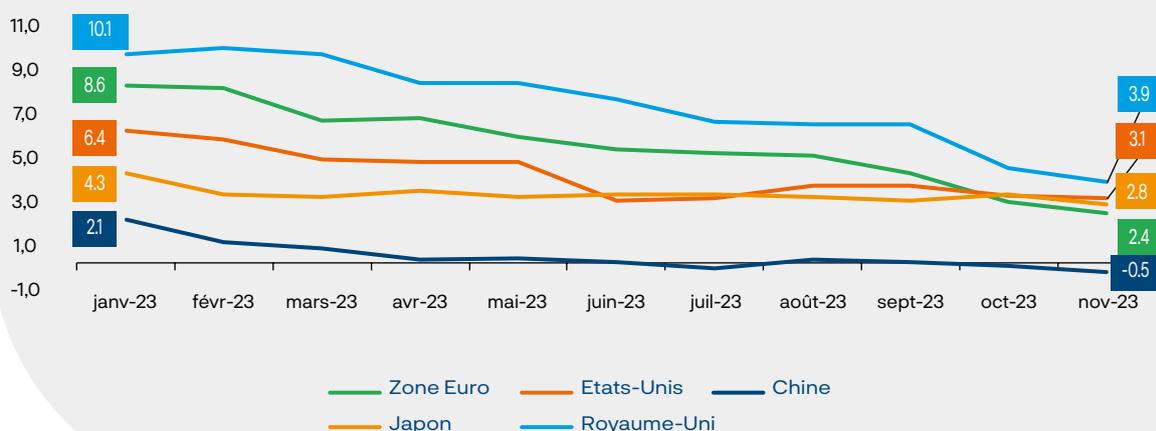
PIB réel	2022	2023	Projections 2024
Zone Euro	3.4	0.5	0.6
Royaume-Uni	4.3	0.3	0.7
Etats-Unis	1.9	2.5	2.1
Chine	3	5,2	4.7
Japon	1	1.9	1

Source, Données OCDE, Février 2024

L'inflation mondiale a diminué de 8.7 % en 2022 à 5.8 % en 2023, grâce au resserrement de la politique monétaire et à la baisse des prix des produits de

base. Cette tendance devrait se poursuivre en 2024, où le taux d'inflation devrait atteindre 4.4%.

Taux d'inflation, en %



Source : Trading Economics

Prix des matières premières

	Moyenne 2023 (A)	Moyenne 2023 (B)	Variation (A/B)
Pétrole brut Brent \$US-bbl	83	100	-17%
Indice du gaz naturel (2010=100)	102	282	-64%
Phosphate brut \$US-TM	321	266	+21%
Phosphate DAP \$US-TM	550	772	-29%
Phosphate TSP \$US-TM	480	716	-33%
Minerai de fer \$US-dmtu	120	121	-1%
Indice des prix des métaux de base (dont Aluminium, cuivre, minerai de fer, plomb, uranium et zinc), (2016=100)	188*	195	-4%
Huile d'olive \$US-TM*	7 550*	4 350	+74%
Blé tendre \$US-TM	258	382	-29%
Blé dur \$US-TM	340	430	-32%

Sources : Données Banque Mondiale, et FMI, Calcul Equipe Prospective, Veille et Recherche Economique

* moyenne 11 mois

Au niveau national

En Tunisie, le taux de croissance s'est inscrit en retrait passant de 2,6% en 2022 à 0,4% en 2023. Cette décélération est la résultante d'une conjoncture internationale particulièrement adverse, conjuguée à des difficultés structurelles de l'économie tunisienne.

Au niveau sectoriel, les VA des secteurs de l'agriculture (-11%, en 2023 en GA) et des industries agroalimentaires (-2.5%, en 2023 en GA) ont été impactées par l'effet des conditions climatiques sur la production agricole, notamment celle des céréales et des olives.

La contre-performance du secteur d'extraction du pétrole du gaz naturel (-7%, en 2023 en GA), et des produits miniers (-10%, en 2023 en GA) se poursuit en 2023.

Toutefois, les secteurs du transport (+2.7, en 2023 en GA) et du tourisme (+12.8%, en 2023 en GA) ont affiché une croissance positive.

S'agissant des industries manufacturières, elles ont affiché une faible croissance de 0.5%.

S'agissant de l'indice des prix à la consommation, le **taux d'inflation moyen a atteint 9,3% en 2023 versus 8,3% en 2022**. Le taux d'inflation a emprunté une **tendance baissière depuis mars 2023**, à l'exception du mois d'août où il a rebondi à 9.3%. Cette baisse est expliquée, en partie, par l'impact des trois hausses du taux directeur réalisées par la BCT en 2022. En revanche, la BCT a maintenu son taux directeur inchangé tout au long de l'année 2023.

Concernant le marché de l'emploi, le taux de chômage a emprunté une tendance haussière passant de 15,2% au T4 2022 à +16.4% au T4 2023.

Chiffres clés	2021	2022	2023
Croissance du PIB (en %, aux prix de l'année de base 2015)	4.6	+2.6	+0.4
Taux d'inflation moyen (en %)	5.7	8.3	9.3
Paiements courants (en % du PIB*)	-6	-8.7	-2.6
Solde budgétaire (en % du PIB*)	-7.7	-7.7	-7.7
Evolution des exportations de biens (en %)	+20.5	+23.4	+7.9
Evolution des importations de biens (en %)	+22	+31.7	-4.4
Avoirs en devises (en jours d'importations)	134	100	119
Recettes touristiques (en MD)	2 954	5 420	6 943
Variation		+83%	+28%
Taux d'investissement (en % du PIB)	16	16.3	16.1
Epargne nationale (en % du RNDB)	8.1	8.7	8.4
Concours à l'économie (en MD)	102 185	110 715	113 044
Variation		+8.3%	+2.1%
Masse monétaire M3 (en MD)	97 316	105 521	114 269
Variation		8.4%	+8.3%

Sources : BCT, Ministère des Finances et Institut national de la statistique

— 1.2 Environnement bancaire et financier

L'évolution de l'activité du Panel des dix premières banques de la place s'est caractérisée au courant de l'année 2023 par une poursuite de la dynamique de la collecte des dépôts, une quasi-stagnation des crédits et des besoins des banques en liquidité.

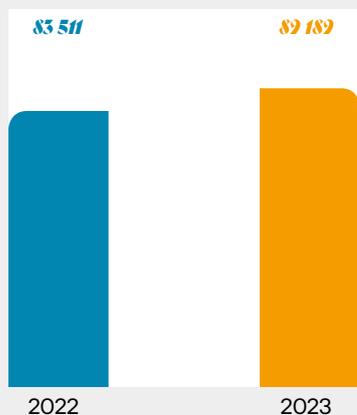
• Les dépôts de la clientèle

Les dépôts de la clientèle du Panel se sont établis à 89.189MD au 31 décembre 2023, enregistrant une progression de 6,8%.

Cette progression a concerné essentiellement les dépôts d'épargne avec une évolution de 10,3% et à un degré moindre les dépôts à terme et les dépôts à vue avec des augmentations respectives de 5,7% et 4,7%.

Les parts des dépôts à vue et des dépôts à terme dans le total dépôts ont été ainsi réduites respectivement de 74pb à 37,2% et de 30pb à 30,5% au profit de l'épargne (+100pb à 32,6%).

Evolution des dépôts de la clientèle (en MD)

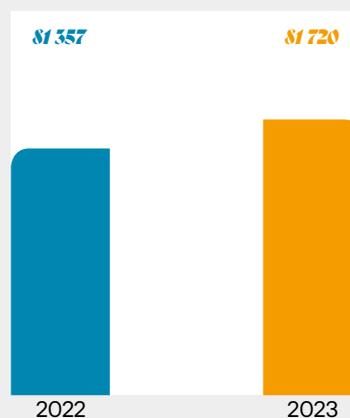


Source : indicateurs d'activité au 31 décembre 2023

• Les crédits net à la clientèle

Les crédits nets à la clientèle du Panel ont totalisé au terme de l'année 2023, 81 720MD, enregistrant une quasi-stagnation (0,4%) par rapport à l'année 2022.

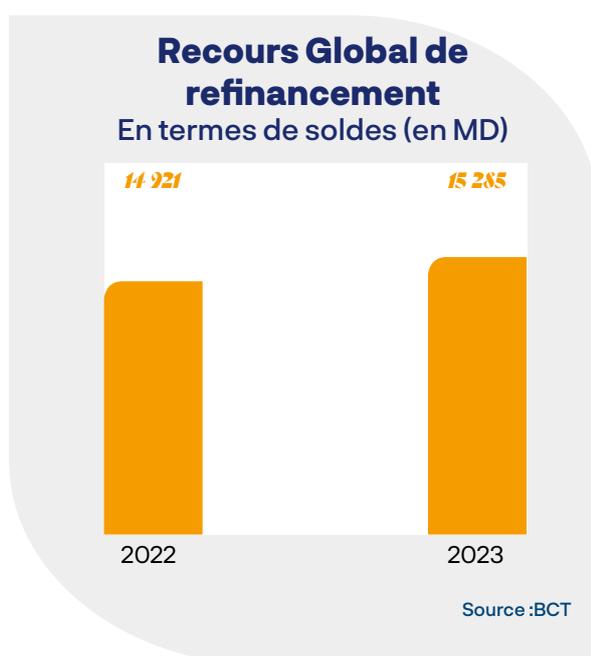
Evolution des crédits à la clientèle (en MD)



Source : indicateurs d'activité au 31 décembre 2023

• Recours Global de Refinancement

L'exercice 2023 s'est soldé par un recours global de refinancement de 15.285MD contre 14.921MD observé au terme de l'exercice écoulé.



Taux du marché

Le taux moyen du marché monétaire (TMM) a poursuivi en 2023 son trend haussier suite aux augmentations successives du taux directeur opérées par la BCT au cours de l'année 2022 et ce afin de contrer l'inflation, protéger le pouvoir d'achat des citoyens et préserver le stock des avoirs en devises.

il s'est ainsi situé pour toute l'année 2023 à 8,00% contre 6,79% pour toute l'année 2022.

Marché boursier

L'indice phare de la bourse, le Tunindex, clôture pour sa troisième année successive sur une hausse de 7,9% contre +15,10% en 2022 après avoir connu un parcours boursier en dent de scie.

En ce qui concerne les indices sectoriels¹, sept indices ont enregistré des rendements annuels positifs à des taux compris entre 33,59% (indice des services financiers) et 1,44% (indices de distribution et des services aux consommateurs) alors que les autres 5 indices ont affiché des rendements négatifs de -2,1% (indice Matériaux de base) et -11,12% (indice produits ménagers et de soin personnel).

(1) Source : BVMT

2

ACTIVITES ET RESULTATS DE LA BANQUE



— 2.1 Vision et Stratégie de la Banque

La BIAT démarre une autre étape de son développement pour faire face à de nouveaux enjeux. Une vision s'inscrivant dans la continuité du dernier plan stratégique a été mise en place. Elle s'articule autour des points suivants :

Vision de la Banque

1 Un groupe financier solide reconnu pour son professionnalisme et sa bonne gouvernance

2 Une banque de référence sur ses marchés capable de s'adapter et de répondre aux besoins spécifiques de chacun de ses clients et de les accompagner dans la durée

3 Une banque citoyenne et responsable qui s'implique activement dans le développement d'une économie durable du pays

En effet, l'année 2023 a été marquée par une réflexion stratégique qui a permis de définir le prochain plan triennal qui s'articule autour de plusieurs axes stratégiques et opérationnels dont notamment :

1. La Stratégie commerciale :

- Mieux répondre aux besoins spécifiques de nos clients et ce :
 - o En anticipant les tendances du marché et en optant pour l'innovation afin d'améliorer l'expérience client, assurer une offre de valeur différenciée par marché/segment et générer une croissance supérieure, rentable, et surtout durable
 - o En adoptant une approche axée sur la qualité et la relation clients, avec un accent particulier sur le

traitement des réclamations, en vue de fidéliser davantage les clients existants et offrir une qualité de service et un process de traitement des réclamations fluide et adapté à leurs besoins

- Poursuivre le développement d'activités à forte valeur ajoutée, au service de marchés et segments à haut potentiel, tout en développant des synergies en interne et avec ses filiales, et ce dans le but de maintenir son leadership

2. La stratégie de modernisation IT et de digitalisation de la Banque visant à :

- a. Assurer et garantir l'évolution fonctionnelle et la modernisation des activités de la banque conformément aux exigences du client et à la réglementation en vigueur.

- b. Assurer et garantir l'optimisation des processus Front to back ainsi que la digitalisation des parcours clients.

L'architecture SI cible, définie dans ce cadre, a pour ambition de supporter les objectifs stratégiques de la Banque à l'horizon 2027 avec une feuille de route SI et un plan capacitaire de transformation à 5 ans, visant à adresser les priorités de la Banque en termes de mise à niveau technologique en conformité avec les tendances du marché, de livraison de la valeur aux métiers et enfin de sécurisation de la continuité de la banque.

3. La stratégie de résilience IT visant à assurer et garantir la performance et la stabilisation de l'exploitation informatique de la Banque à travers la mise à niveau de l'infrastructure et de la sécurité SI, la conformité aux normes IT, le monitoring et l'observabilité, ...

4. La stratégie Plan de Continuité de l'Activité : face à la forte exposition à des risques de plus en plus probables, la revue, la mise à niveau et le renforcement de toutes les composantes du PCA selon des normes ISO (notamment ISO 22301) deviennent indispensables.

5. L'Engagement ESG (Environnement-Social-Gouvernance) afin de renforcer sa responsabilité sociétale et environnementale, améliorer son image auprès des parties prenantes, renforcer sa compétitivité sur le marché et contribuer positivement au développement durable et à la croissance économique de la Tunisie.

6. Le développement du Capital Humain : La mise en œuvre d'initiatives stratégiques RH relatives aux espaces de travail, de revue de la politique de rémunération et de gestion de la performance, de

développement des compétences et du capital humain.

7. L'Optimisation des process : Instaurer une dynamique d'amélioration continue impactant l'ensemble des structures de la banque.

8. La gestion des risques :

- Poursuivre l'optimisation du dispositif de maîtrise des risques
- Maintenir des normes élevées actualisées de gestion des risques pour protéger les intérêts de nos clients, des investisseurs et de la banque elle-même dont notamment les normes IFRS ;

En atteignant ces objectifs, nous pourrions nous positionner en tant que banque responsable et orientée vers la durabilité, tout en améliorant nos objectifs commerciaux, notre efficacité opérationnelle, en stimulant l'innovation et la croissance durable et en renforçant la sécurité des transactions.

Sur le plan organisationnel, l'année 2023 a été marquée par la conduite d'une mission d'accompagnement stratégique pour atteindre l'ambition de la Banque, à savoir « construire la banque de demain ». Cette mission a été accompagnée par un impact organisationnel innovant à savoir la définition claire de deux axes IT : « Build » et « Run » pour mener à bien le déploiement de la roadmap SI 2023-2027.

D'autre part, la banque a entamé un projet de filialisation de la filière IT vu les avantages que ce dispositif offre notamment le maintien des talents, une politique RH axée sur la technologie et l'innovation, accélération des processus de delivery et SLA, l'ouverture sur des technologies de pointe, ...

— 2.2 Faits marquants de la Banque

Développement digital

La BIAT a poursuivi le développement commercial de son offre gratuite « MyBIAT Retail » dédiée aux clients Particuliers et Professionnels. Ainsi, près des trois-quarts des nouvelles entrées en relation en 2023 ont été accompagnées d'un équipement MyBIAT. La BIAT a également continué d'apporter des enrichissements avec l'introduction de nouvelles fonctionnalités au niveau de l'offre « MyBIAT Retail ». Concernant l'offre digitale « MyBIAT Corporate », l'année 2023 a vu l'extension de la phase de bêtestat auprès d'un nombre important de bêtesteurs professionnels et entreprises à savoir 800 clients à fin 2023. Le lancement commercial de cette nouvelle offre est planifié pour 2024.

Extension du nouveau concept d'agences

La BIAT a entamé la phase de généralisation du nouveau concept d'agences après le lancement en 2021 de deux sites pilotes situés dans la Banlieue Nord de Tunis et aux Berges du Lac 1. En 2023, les villes de la Marsa, Nabeul, Sfax et Zarzis ont accueilli chacune une nouvelle agence offrant aux clients une expérience innovante tant au niveau de la prise en charge que des services digitaux. Ce nouveau concept d'agences incarne davantage les valeurs d'engagement et de transparence de la banque de par la proximité relationnelle et la fluidité du parcours client qu'il propose ainsi que la modernité et la convivialité dans les espaces. Le chantier de généralisation a concerné 51 Agences qui seront converties en agences nouveau concept début 2024 et couvrira progressivement d'autres lots d'agences.

Enrichissement de l'Offre de produits & services et prise en charge de la clientèle

- Lancement du nouveau Fonds Commun de Placement « FCP Valeurs Sérénité 2028 » dans le cadre de la synergie entre la BIAT, Tunisie Valeurs et Assurances BIAT. Il présente des caractéristiques avantageuses en matière de rendement et garantit un capital à l'échéance ou en cas de décès ou d'invalidité.
- Généralisation du taux fixe à l'ensemble des crédits aux particuliers permettant de prémunir notre clientèle contre les hausses du TMM.

- Signature de deux accords de garantie du commerce extérieur, l'un avec la Banque Africaine d'Import-Export (Afreximbank) et l'autre avec la Banque Européenne pour la Reconstruction et le Développement (BERD) portant chacun sur un montant de 156 millions de dinars (50 millions de dollars). Ces partenariats permettent la confirmation des transactions de commerce international et le développement des échanges à l'international des grandes entreprises, PME et TPE tunisiennes, clientes de la banque.

Gouvernance

La BIAT a poursuivi ses efforts pour maintenir une gouvernance solide, saine et alignée sur les standards internationaux les plus exigeants. Au-delà de l'aspect réglementaire qui définit le cadre de gouvernance pour les Banques et les Etablissements Financiers, la BIAT a continué de veiller à la bonne marche de son propre dispositif de gouvernance qu'elle a mis en place pour assurer notamment une prise de décision éclairée et une performance pérenne et durable, créer de la valeur actionnariale et renforcer la confiance des investisseurs.

En 2023, les travaux du conseil d'administration ont porté sur plusieurs sujets dont le pilotage du capital humain et son importance pour le développement et la croissance de la banque, le pilotage des projets réglementaires notamment les principales dispositions de la loi de Finances 2023 concernant la banque et ses filiales et la responsabilité sociétale et environnementale portée par la nouvelle vision de la Fondation BIAT et qui repose sur deux axes phares à savoir, le patrimoine et l'environnement.

Récompenses bancaires, classements internationaux et certifications

La BIAT a obtenu deux distinctions d'excellence en 2023 :

- La BIAT a été nommée « Meilleure banque en Tunisie 2023 » par le magazine Euromoney, considéré comme une référence mondiale dans le domaine financier. Succédant à celle obtenue en 2019, cette distinction fait référence aux performances soutenues de la banque, la qualité de ses services, sa stratégie de développement et sa bonne gouvernance.

- La BIAT a obtenu le prix de « Meilleure innovation dans la banque de détail en Tunisie 2023 », attribué par le magazine anglais International Banker. Cette reconnaissance internationale de renom traduit la position de la BIAT en tant que banque de référence en matière de développement technologique et de services à la clientèle dans le secteur bancaire et financier ainsi que sa contribution à la croissance économique.

Par ailleurs :

La BIAT a confirmé sa certification au standard international MSI 20000 (Market Standard

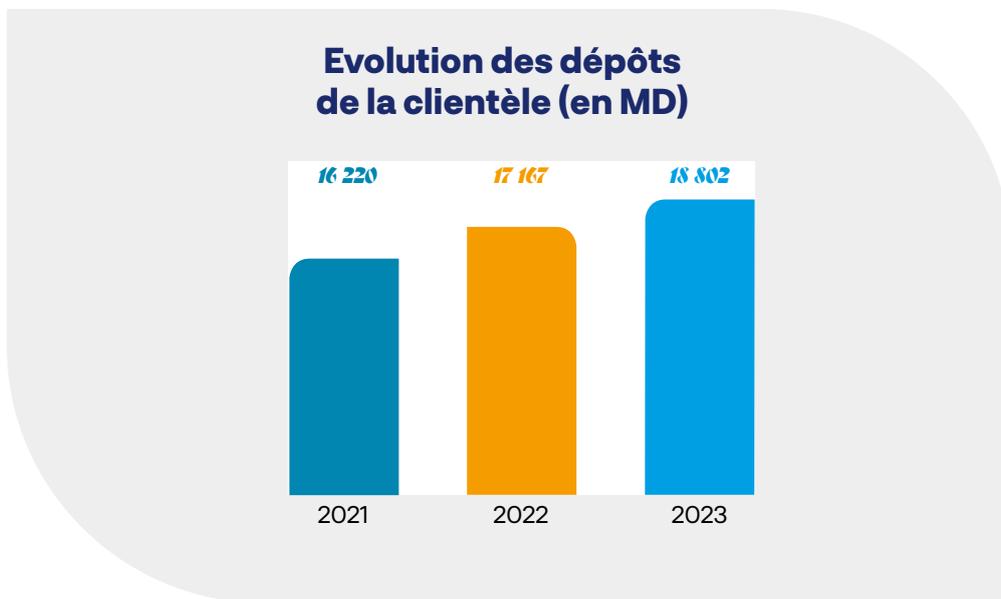
Indicator indice 20000) pour la douzième année consécutive, un standard international consacré à la qualité financière des entreprises et des institutions. Cette certification constitue un gage de bonnes pratiques en matière de management et de gestion financière et un indice de bonne gouvernance financière.

La BIAT fait également partie du Top 50 des banques les plus valorisées, du dernier classement Forbes Middle East. Au niveau de la région MENA, elle se positionne au 48ème rang avec une capitalisation boursière de 1 milliard de dollars au 28 février 2023.

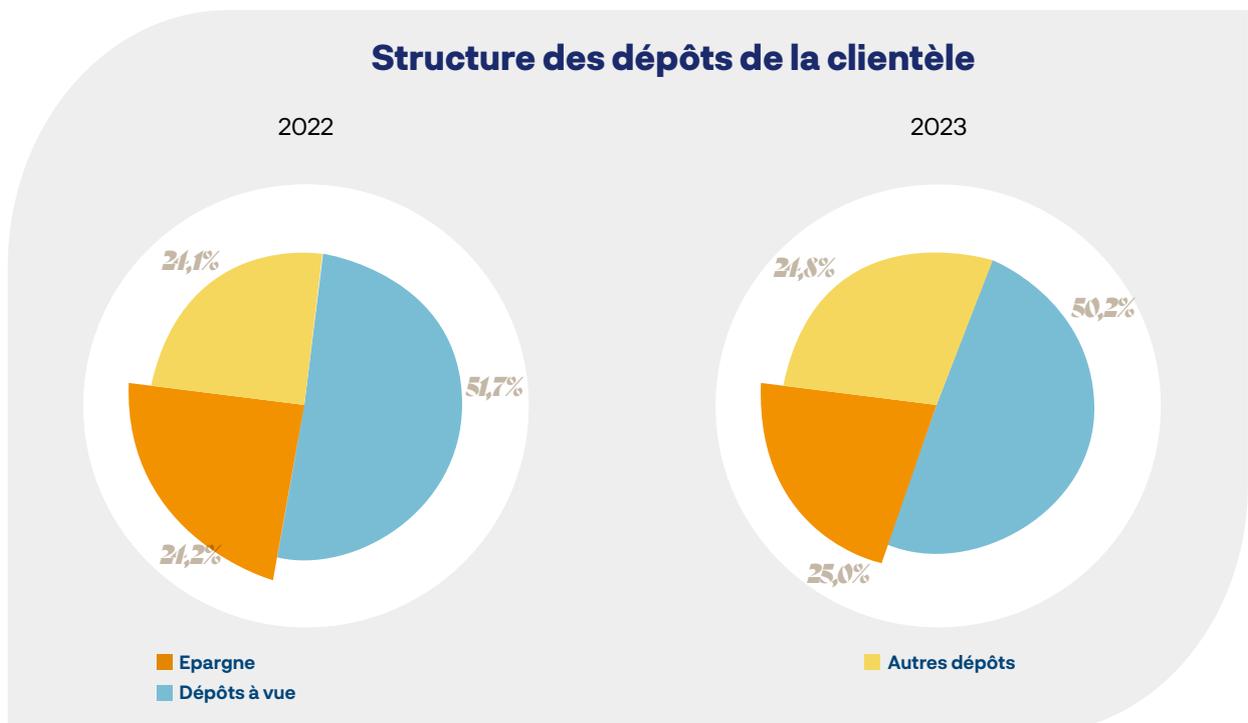
— 2.3 Activités de la Banque en 2023

2.3.1 Les dépôts de la clientèle

Au terme de l'année 2023, les dépôts de la clientèle enregistrent une hausse de 9,5% à 18 802MD.

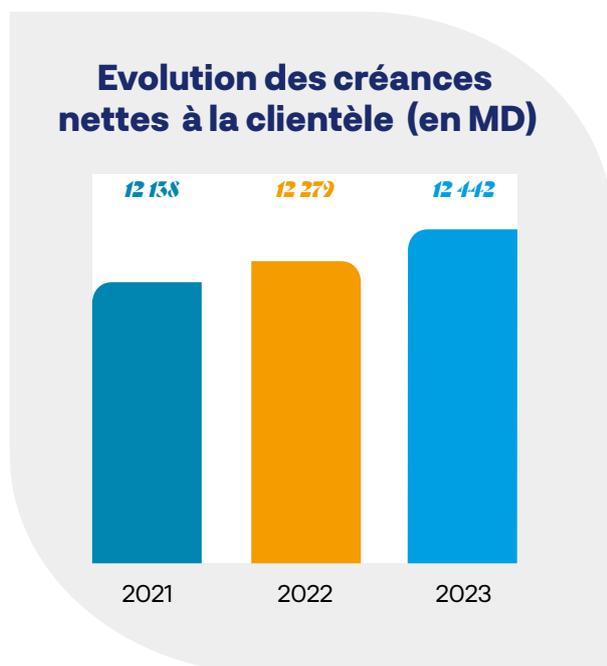


La structure des dépôts de la banque est parmi les plus favorables du secteur. La part des dépôts à vue, représente 50,2% du total des dépôts.



2.3.2 Les créances nettes sur la clientèle

Les créances nettes sur la clientèle de la BIAT se chiffrent, au titre de l'exercice 2023, à 12.442MD, marquant une hausse de 1,3% par rapport à fin décembre 2022.



2.3.3 Les engagements par signature clientèle

Le volume des engagements par signature en faveur de la clientèle augmente de 5,1 % à 2.865MD au terme de l'année 2023.

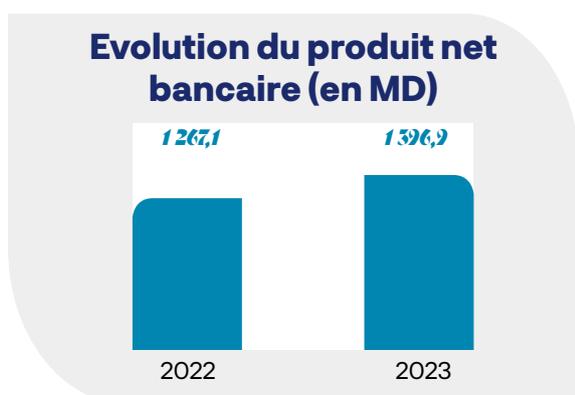


— 2.4 Résultats de la Banque en 2023

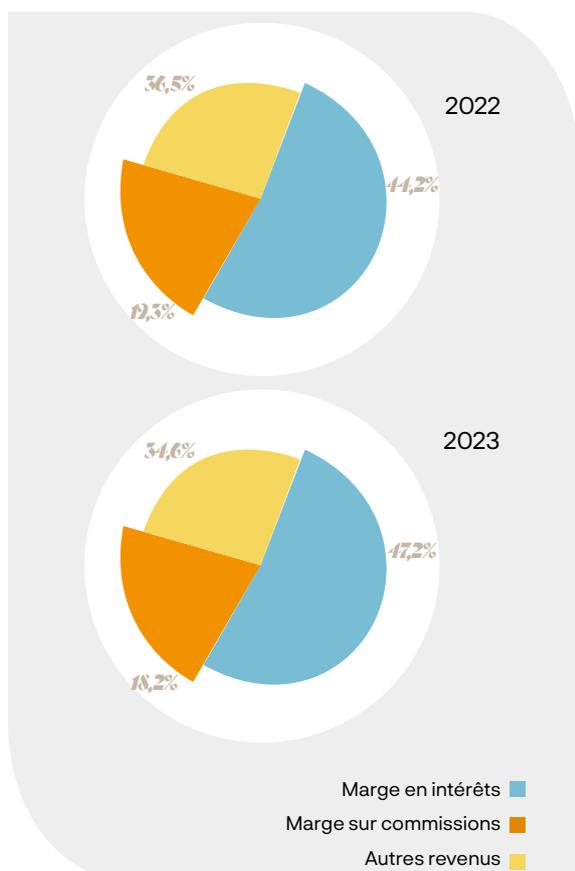
• Produit Net Bancaire

Au terme de l'année 2023, le Produit Net Bancaire totalise 1396,9MD, s'inscrivant en hausse de 10,2%.

Les variations de la marge en intérêts, de la marge en commissions et des autres revenus ont été respectivement de 17,8%, 3,6% et 4,5%.

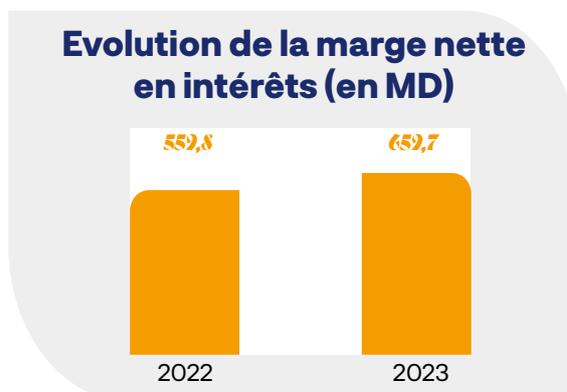


La structure du PNB est ventilée comme suit :



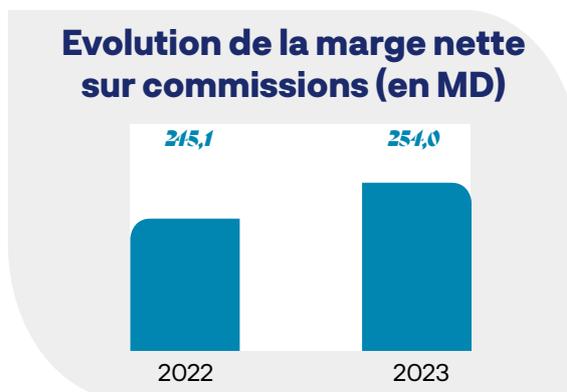
• Marge en intérêts

Représentant 47,2% du PNB, la marge en intérêts s'établit à 659,7MD, en hausse de 17,8%.



• Marge sur commissions

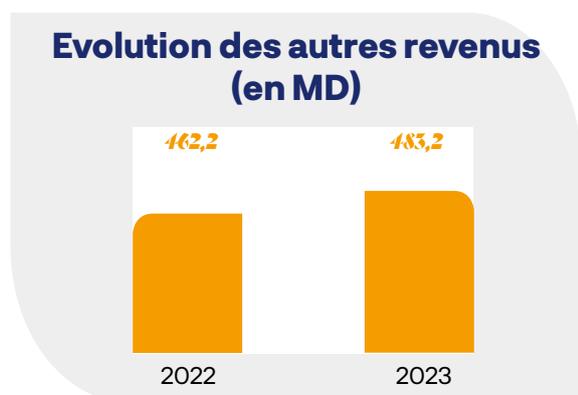
La marge sur commissions s'améliore de 3,6% pour s'établir à 254,1MD.



La part de la marge sur commissions dans le PNB se situe à 18,2% au 31 décembre 2023.

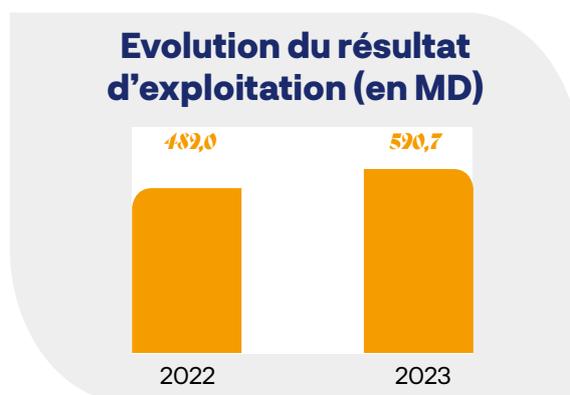
• Autres Revenus

Les autres revenus, qui représentent 34,6% du PNB au 31 décembre 2023, augmentent de 4,5% à 483,2MD.



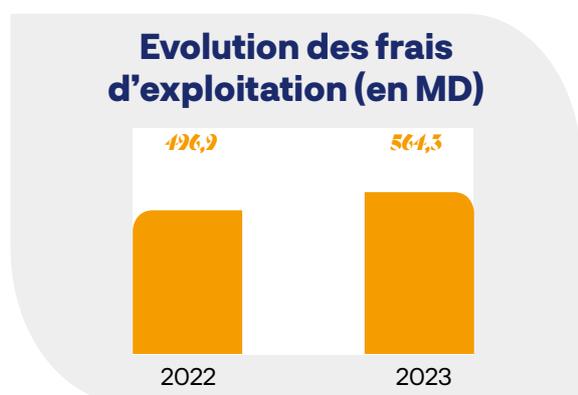
• Résultat d'exploitation

Le Résultat d'exploitation enregistre une hausse de 20,8% à 590,7MD.



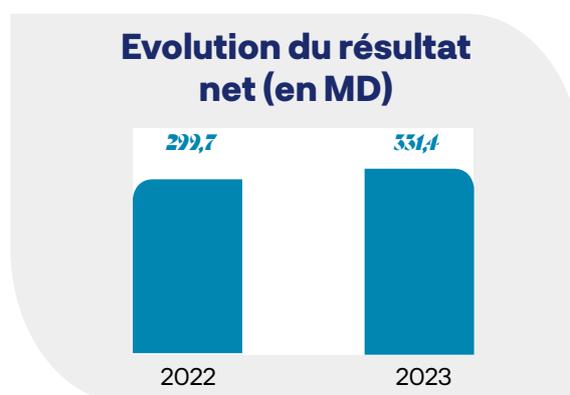
• Frais d'exploitation

Au terme de l'année 2023, les frais d'exploitation enregistrent une évolution maîtrisée de 13,6% s'établissant à 564,3 MD.



• Résultat net

Au final, le Résultat Net ressort à 331,4MD à l'issue de l'année 2023, en hausse de 10,6% par rapport à l'exercice écoulé (299,7MD).



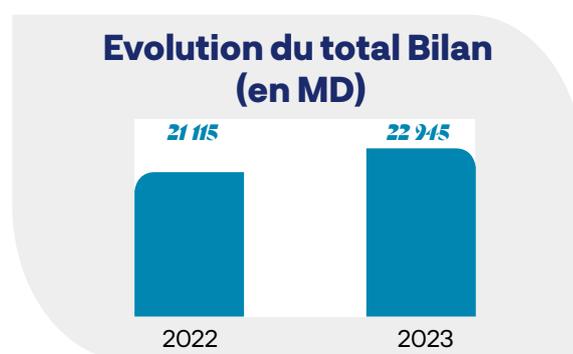
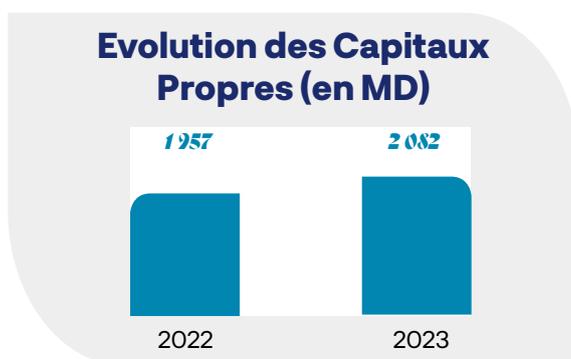
Suite à cette évolution, le coefficient d'exploitation s'est établi à 40,4% contre 39,2% en 2022.

• **Capitaux propres**

Les capitaux propres relatifs à l'exercice 2023 s'établissent à 2 082 MD contre 1 957 MD en 2022, soit une progression de 6,4%.

• **Total Bilan**

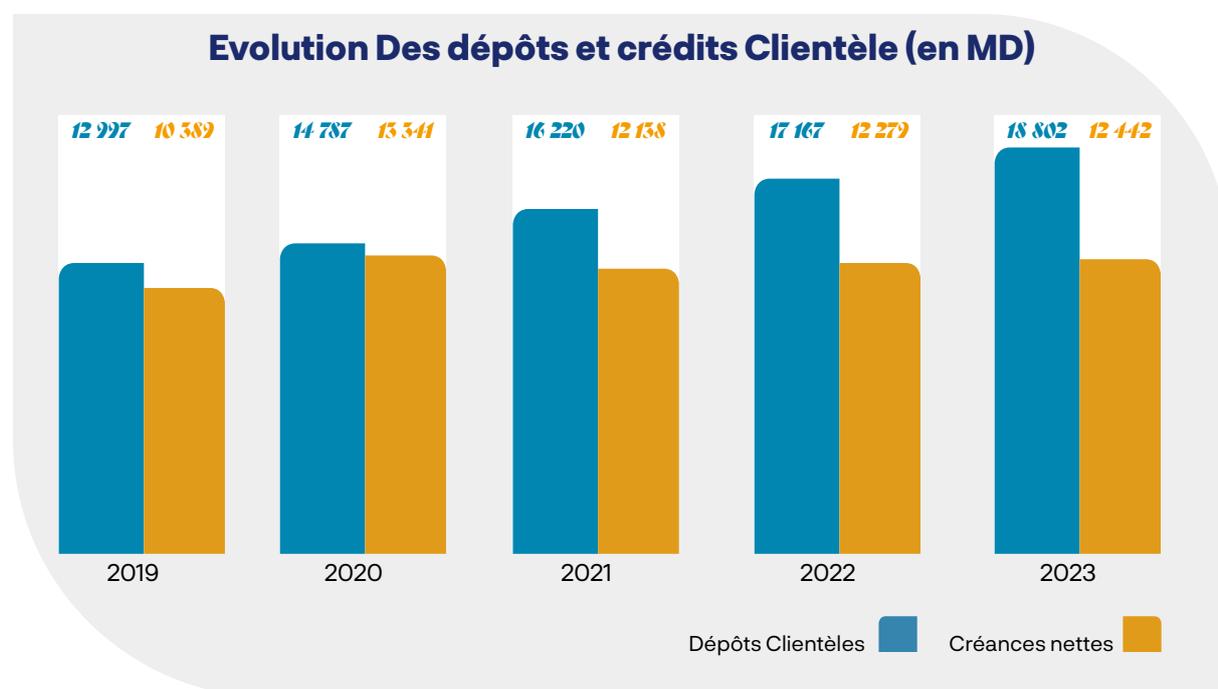
A fin décembre 2023, le total bilan totalise 22 945MD contre 21 115MD en 2022, soit un accroissement de 8,7%.



— 2.5 Evolution de la Banque et ses performances au cours des dernières années

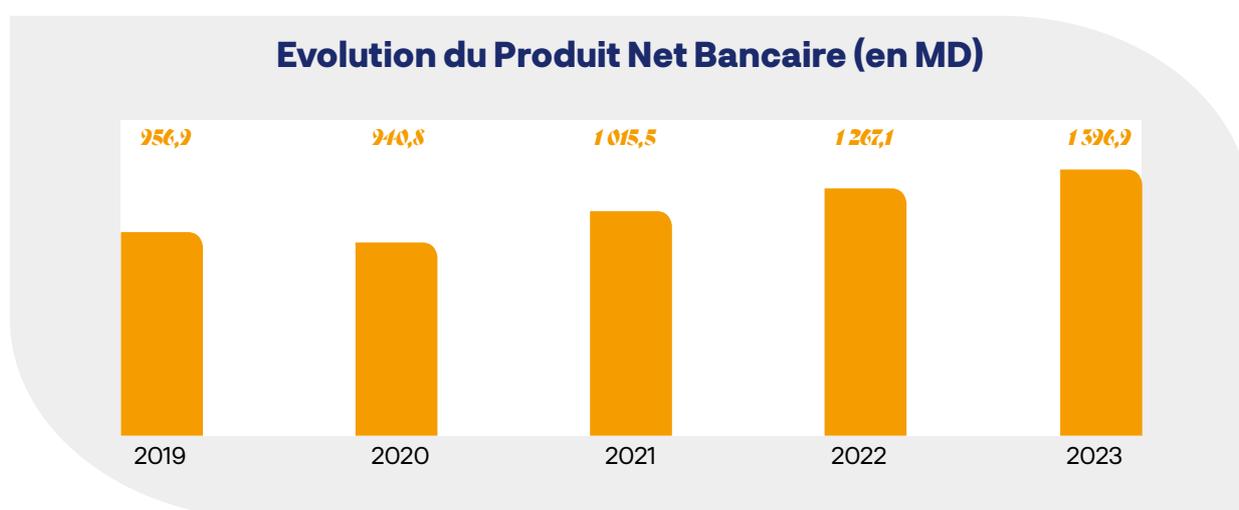
2.5.1 Dépôts et Créances Clientèle

- Les Dépôts de la Clientèle s'élèvent à 18.802MD à fin 2023, en augmentation moyenne de 9,7% au cours des cinq dernières années.
- Les Créances nettes s'établissent à 12.442MD au 31 décembre 2023, en accroissement moyen de 4,6% au cours de la même période.



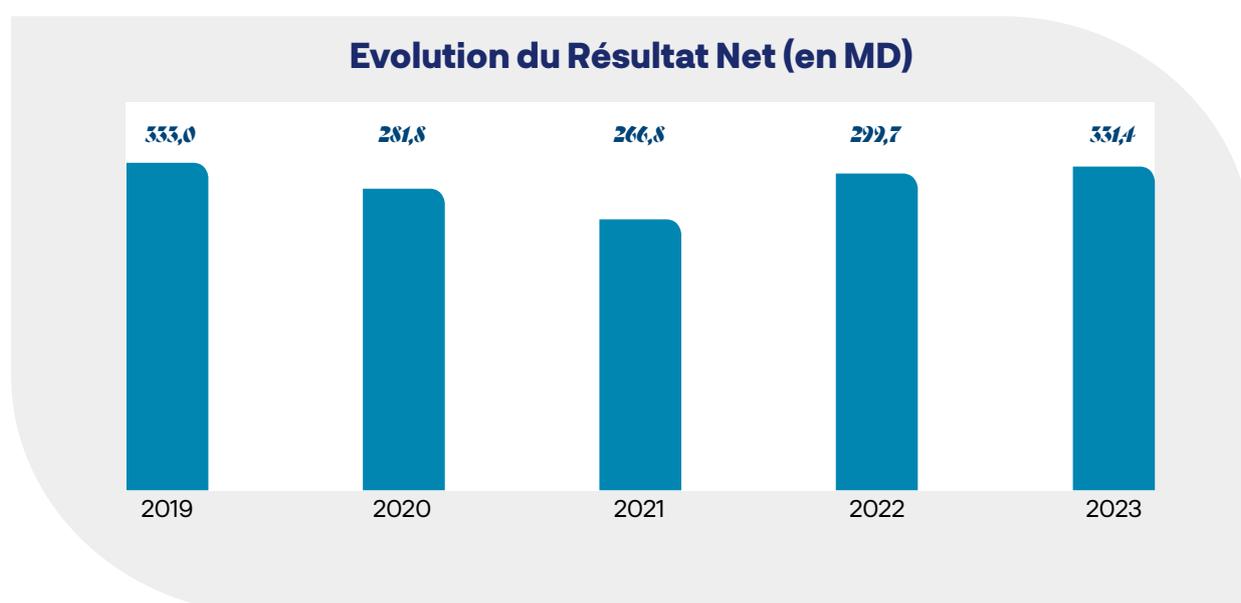
2.5.2 Produit Net Bancaire

Le Produit Net Bancaire enregistre une augmentation annuelle moyenne de 9,9% au cours des cinq dernières années pour s'établir à 1396,9MD à fin 2023.



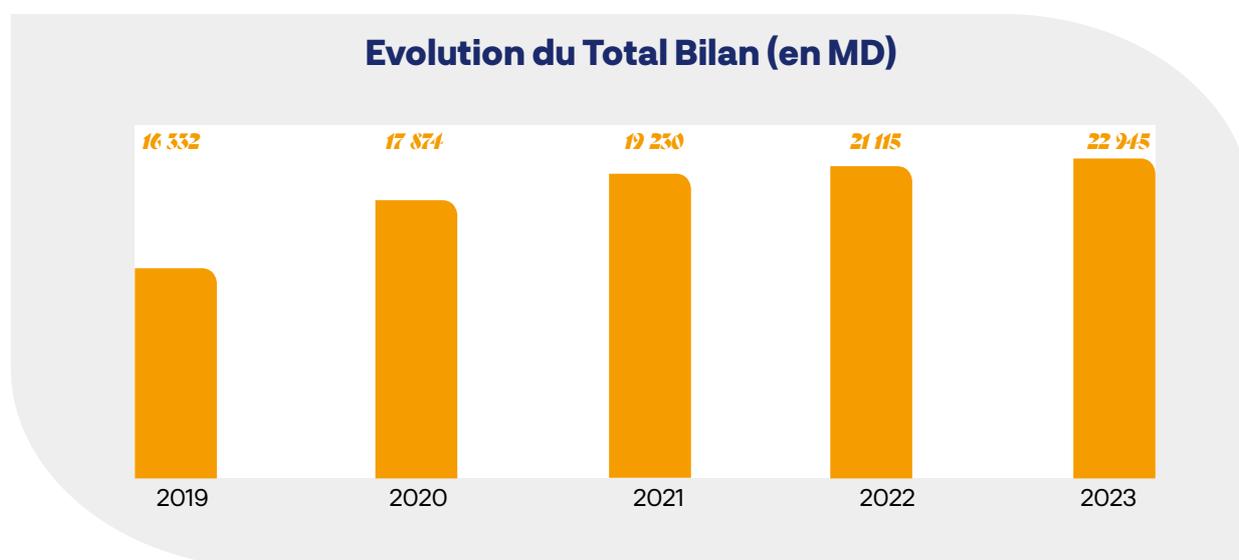
2.5.3 Résultat Net

Le Résultat Net passe de 299,7MD en 2022 à 331,4MD en 2023.



2.5.4 Total Bilan

Le total du Bilan s'inscrit en hausse moyenne de 8,9% au cours des cinq dernières années pour s'établir à 22.945MD à fin décembre 2023.



2.5.5 Ratios

Ratios de rentabilité

	2019	2020	2021	2022	2023
PNB / Total Actif	5,9%	5,3%	5,3%	6,0%	6,1%
Résultat net / PNB	34,8%	30,0%	26,3%	23,6%	23,7%
Résultat net / FP (ROE)	22,6%	16,1%	14,5%	15,3%	15,9%
Résultat net / Total Actif (ROA)	2,0%	1,6%	1,4%	1,4%	1,4%

Ratios de productivité

(en milliers de dinars)

	2019	2020	2021	2022	2023
Dépôts / employé	6 604	7 730	8 382	8 732	8 827
PNB / employé	486	492	525	645	656

Ratios réglementaires

Ratio Crédits / Dépôts

	2019	2020	2021	2022	2023
Crédits/Dépôts	109%	95%	85%	89%	86%

Les fonds propres et le ratio de couverture des risques

(En millions de dinars)

	2019	2020	2021	2022	2023
Capital	170	178,5	178,5	178,5	178,5
Réserves	595,9	757,9	926,3	1 063,9	1 254,3
Bénéfice de l'année	333	281,8	266,8	299,7	331,4
Autres capitaux propres et résultats reportés	372,7	535,7	471,2	415,2	317,8
Capitaux propres ⁽¹⁾	1 471,6	1 753,9	1 842,8	1 957,3	2 082,1

(1) Avant affectation du résultat de l'exercice.

	2019	2020	2021	2022	2023
Actif net pondéré (en MD)	13 177,8	14 344,3	15 229,0	16 396,7	17 474,6
Total capitaux propres nets de base (en MD)	1 454,5	1 555,2	1 634,5	1 722,5	1 849,8
Ratio de couverture des risques (Tier 1)	10,64%	10,25%	10,64%	10,51%	10,59%
Fonds propres complémentaires (en MD)	209,3	453,7	549,1	831,0	923,6
Total fonds propres nets ⁽²⁾	1 663,8	2 008,9	2 183,6	2 553,6	2 773,4
Ratio de couverture des risques Global	12,17%	13,25%	14,22%	15,57%	15,87%

(2) Après affectation du résultat de l'exercice par l'Assemblée Générale

Ratios de contrôle des Risques

Norme 1: a- Les risques individuels (par groupe d'affaires) dépassant 5% des Fonds Propres Nets (FPN) ne doivent pas excéder globalement 3 fois les FPN de la Banque.

2019	2020	2021	2022	2023
1,1 FPN	1,1 FPN	1,0 FPN	1,0 FPN	1,0 FPN

Norme 1: b- Les risques individuels (par groupe d'affaires) dépassant 15% des Fonds Propres Nets (FPN) ne doivent pas excéder globalement 1,5 fois les FPN de la Banque.

2019	2020	2021	2022	2023
0,4 FPN	0,4 FPN	0,4 FPN	0,3 FPN	0,2 FPN

Norme 2: Le risque encouru sur un même bénéficiaire ne doit pas excéder 25% des FPN de la Banque.

2019	2020	2021	2022	2023
0 client				

Norme 3: Le risque global encouru sur les parties liées ne doit pas dépasser 25% les FPN de la Banque.

2019	2020	2021	2022	2023
0,3 FPN	0,4 FPN	0,3 FPN	0,2 FPN	0,2 FPN

Ratio de liquidité

	2020	2021	2022	2023
Ratio LCR	192,98%	417%	576%	548%

Risque Brut, CDL et Ratios de qualité des risques

	2019	2020	2021	2022	2023
Risque Brut	13 149,0	14 215,5	15 503,0	16 009,3	16 471,7
CDL	841,4	798,2	852,1	881,7	1 119,7
Taux de CDL	6,4%	5,6%	5,5%	5,5%	6,8%
Taux de couverture des CDL*	58,6%	65,2%	69,4%	71,5%	71,7%

(*) : Le taux de couverture a été calculé sur la base des provisions pour créances clientèle (Hors provisions pour risques et charges)

2.6 Notation de la BIAT (Notation sollicitée par la banque)

Le rating de la BIAT se présente comme suit :

Perspective	Négative
Dépôts	Caa2
Evaluation de Crédit de Base	Caa2
Risque de contrepartie en monnaie locale	Caa1
Risque de contrepartie en devise	Caa1

2.7 Evolution prévisionnelle et perspectives d'avenir

Dans un contexte politique et national difficile et un environnement macroéconomique marqué par un recul de l'inflation, en raison et un ralentissement de la croissance, en lien avec la flambée des prix des matières premières et de l'énergie et l'impact de la crise russo-ukrainienne, la BIAT saura faire preuve de résilience et n'épargnera aucun effort pour continuer à jouer pleinement le rôle qui lui est dévolu en tant qu'intermédiaire financier de 1er plan et à mobiliser toutes ses ressources afin de réaliser ses objectifs stratégiques, accompagner sa clientèle et soutenir le financement de l'économie.

Tout le long de l'année 2024, la BIAT œuvrera dans le sens d'une consolidation des résultats et d'une amélioration de ses performances à travers notamment une rationalisation de la collecte de dépôts, une surveillance proactive du risque, un suivi de l'équilibre de la liquidité et une optimisation de la gestion de la trésorerie et ce, dans le cadre du respect scrupuleux des ratios et normes réglementaires en vigueur.

Les efforts de la BIAT seront également axés en 2024 sur la poursuite des objectifs stratégiques fixés dans

le cadre de son plan de développement, à savoir, la consolidation du positionnement de leadership de la banque au niveau du secteur, l'avancement sécurisé sur la feuille de route de transformation digitale, la maîtrise de ses coûts opérationnels et le développement du capital humain et ce, via la réalisation des projets et de pistes de progrès visant notamment à :

- Mieux répondre aux besoins spécifiques de nos clients et améliorer notre expérience avec eux à travers notamment la digitalisation et le développement du libre-service ;
- Poursuivre l'amélioration de la productivité sur l'ensemble de ses lignes métiers ;
- Renforcer davantage les synergies avec les filiales financières et développer les ventes croisées ;
- Moderniser l'infrastructure et applicatifs du système d'information et enrichir le périmètre fonctionnel SI afin d'offrir aux métiers des applicatifs de plus en plus performants et aux clients des solutions plus adaptées.

— 2.8 Activité recherche et développement

L'année 2023 a été marquée par le déploiement d'un plan stratégique de transformation IT pour assurer la continuité du SI Actuel, atteindre progressivement l'architecture cible et assurer la transformation de la BIAT vers la banque de demain.

Ce plan stratégique vise à mettre en place l'architecture SI cible qui a pour ambition de supporter les objectifs stratégiques de la banque à l'horizon 2027 avec une feuille de route SI et un plan capacitaire de transformation, visant à adresser les priorités de la banque en termes de mise à niveau technologique en conformité avec les tendances du marché, de livraison de la valeur aux métiers et enfin de sécurisation de la continuité de la banque.

L'architecture cible repose sur les concepts suivants :

- Un paysage applicatif moins customisé et des nouveaux composants améliorant l'expérience utilisateur,
- Un moteur d'orchestration (Workflow) des processus puissant et interactif avec tous les systèmes de la banque
- Une numérisation, un Gestion électronique de Documents et solution d'archivage consolidées et modernisées,
- Une amélioration de l'expérience utilisateur et des ventes grâce à de nouvelles solutions innovantes,
- Un nouveau paysage de gestion de la donnée et d'analytique profitant à l'organisation de façon transversale.

Le plan stratégique SI repose sur 2 piliers :

- La Modernisation IT et Digitalisation
- La Résilience IT

La Modernisation IT et Digitalisation vise à :

- Assurer et garantir l'évolution fonctionnelle et la modernisation des activités de la banque conformément aux exigences des clients
- Garantir la conformité réglementaire
- Gérer, de manière intelligente, les données, afin de faciliter une prise de décision éclairée, une personnalisation des services et une amélioration globale de la performance opérationnelle.
- Assurer et garantir l'optimisation des processus opérationnels ainsi que la digitalisation des parcours clients.

La résilience IT a pour principales missions :

- Le renforcement de la performance, de la fiabilité et de la flexibilité des systèmes informatiques de la banque
- Le renforcement de la Sécurité IT
- Le respect des normes IT internationales et des réglementations
- La protection de la banque contre les pertes financières et les dommages à la réputation associés aux interruptions prolongées des services bancaires
- La surveillance en temps réel des performances, de la disponibilité et de la sécurité des systèmes en production

En 2023, l'offre digitale MyBIAT a été enrichie pour fournir à nos clients de nouveaux services digitaux : Paiement facture, simulation de crédit, extrait de placement, consultation AVA, gestion des produits titres, consultation certificats de dépôt, virements vers Projets Avenir.

Au-delà de cette offre, de nombreux projets ont été mis en place dont nous citons :

- Des actions ou projets d'amélioration de la plateforme digitale pour les systèmes de moyens de paiements, de la monétique ou de l'international et le renforcement de la supervision de la production informatique
- La mise en place d'aménagements informatiques pour renforcer la conformité avec la réglementation bancaire et les normes de sécurité (gel des avoirs, gestion des allocations pour voyages d'affaires, balance de paiement, révision du format des BINs des cartes)
- La mise en place d'une solution de gestion de projets
- L'amélioration de la qualité de services rendus aux clients par l'extension du parc d'automates et de libre-service bancaires
- Le développement et réaménagement de produits pour mieux s'adapter aux besoins de nos clients : Octroi des crédits d'investissement, de consolidation et de rééchelonnement à taux fixes, réaménagement des offres packagées, lancement d'un nouveau fonds commun de placement

3

GROUPE BIAT ET PARTICIPATIONS



3.1 Groupe BIAT

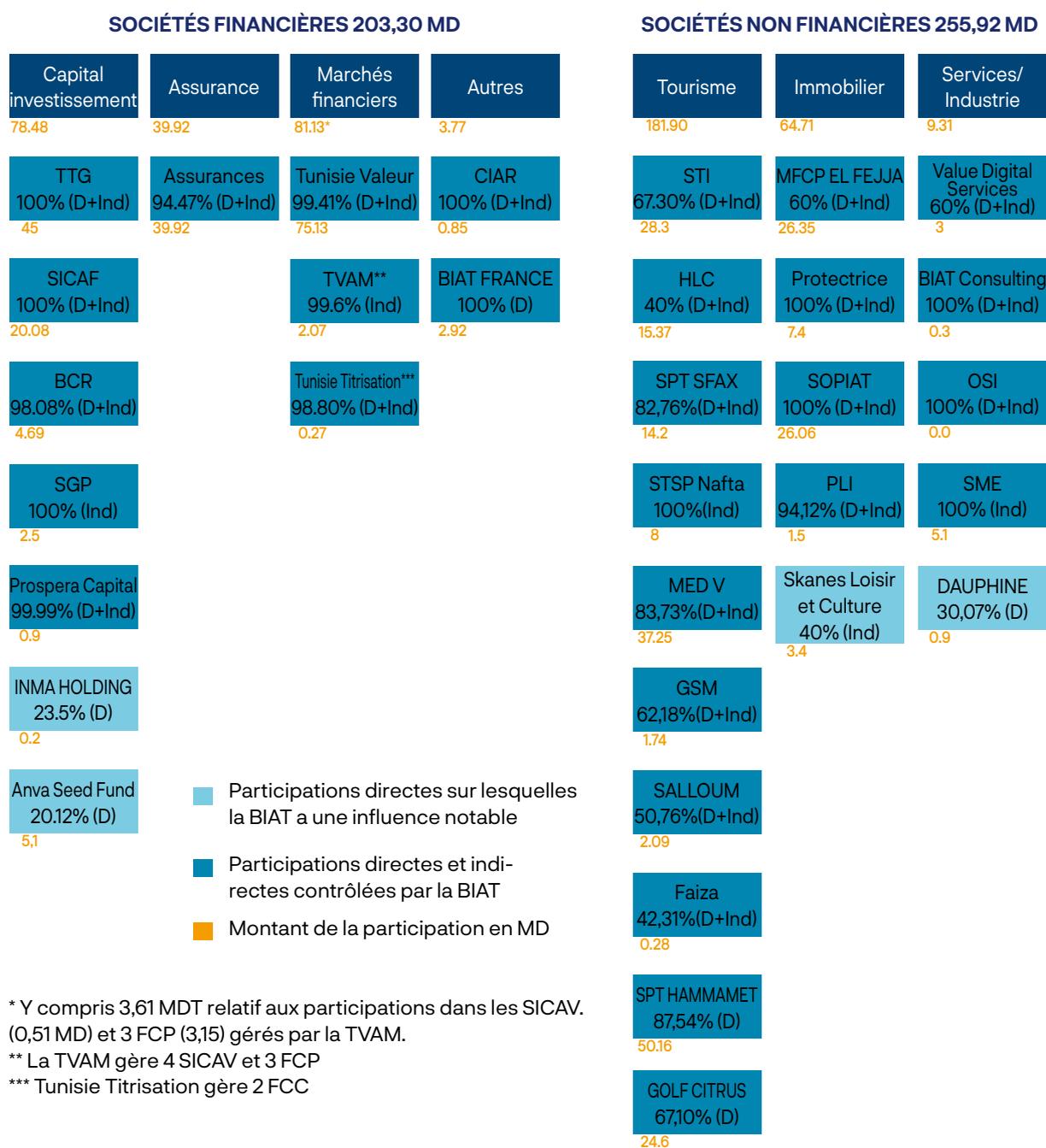
Le Groupe BIAT est positionné sur plusieurs métiers financiers complémentaires à l'activité bancaire de la BIAT.

De plus, dans le cadre de l'appui aux secteurs stratégiques de l'économie tunisienne, en termes de financement et de conseil, le Groupe BIAT est présent

dans d'autres métiers, notamment le tourisme et l'immobilier.

Le graphe ci-dessous illustre les participations entrant dans le périmètre de consolidation de la BIAT par métier.

GRUPE BIAT AU 31 / 12 / 2023



3.1.1 Métiers de l'Assurance

Assurances BIAT

Créée en 1997, la compagnie était à l'origine la filiale tunisienne d'une compagnie d'assurance Bahreini. Durant l'année 2002, la BIAT est entrée dans le capital de la compagnie, événement qui a marqué le démarrage de l'activité sous de nouvelles orientations marquées par la dynamisation des activités et le développement commercial. Le capital s'élève actuellement à 22 MD détenu par la BIAT à hauteur de 94,475%.

Assurances BIAT exerce dans toutes les activités de l'assurance dont notamment l'assurance vie, l'assurance automobile, la maladie, le transport, l'incendie et la responsabilité civile.

Au cours de l'année 2023, le chiffre d'affaires d'Assurances BIAT a atteint **244 MD**, dont **127 MD** ont été réalisés sur les produits de Bancassurance.

3.1.2 Métiers du Capital Investissement

BIAT Capital Risque

Créée en 2000, BIAT Capital Risque est une Société d'Investissement à Capital Risque dotée d'un capital social qui s'élève au 31 Décembre 2023 à 4,678 MD.

Elle gère également pour le compte du Groupe BIAT des Fonds de capital investissement d'un montant global d'environ 998,202 MD au 31 décembre 2023.

BIAT Capital Risque participe, pour son compte ou pour le compte de tiers au financement et au renforcement des fonds propres des entreprises tunisiennes.

Elle agit, à ce titre, en tant qu'intermédiaire dans la gestion des fonds gérés.

Au 31/12/2023, environ 60 % des ressources (Capital et Fonds gérés) ont été investis, soit un volume d'investissement de 603,165 MD.

Les réalisations de l'année 2023 ont été marquées par :

- Un volume libéré de Fonds Gérés BIAT de 190 MD
- Un volume d'investissement de l'ordre de 103,6 MD
- Un volume de désinvestissement de l'ordre de 11,9 MD
- Un résultat net de 6,576 MD.

SICAF BIAT

La société a été créée en novembre 2003. Son objet est la gestion de portefeuille de valeurs mobilières et opérations connexes. Elle gère un portefeuille de plus de 14 MD dont principalement des participations dans SGP, société SME, Protectrice et BIAT Consulting. Son capital social s'élève au 31/12/2023 à 19 MD.

Société Générale de Placement « SGP »

La société est entrée en exploitation en septembre 1992. Son principal objet social est la gestion des participations financières. Elle gère un portefeuille de participations de plus de 2 MD et une enveloppe de placement d'environ 1,7MD. Son capital social s'élève au 31/12/2023 à 2,5 MD et il est détenu en direct à hauteur de 99,9% par SICAF BIAT.

La société a réalisé en 2023 un résultat net de 0,594 MD.

INMA Holding

La société est entrée en exploitation en Juin 2018, son principal objet social est la gestion des participations financières. Elle gère un portefeuille de participation de 28MD. Son capital social s'élève au 31/12/2023 à 0,5 MD.

Anava Seed Fund

Anava Seed Fund, est un fond d'amorçage bénéficiant d'une procédure allégée lancé en partenariat avec le Tunisian American Enterprise Fund (TAEF), Meninx Holding et la Banque Internationale Arabe de Tunisie (BIAT).

Le Fonds a pour but d'investir dans des entreprises de start-up et de démarrage basées en Tunisie ayant un projet innovant.

3.1.3 Métiers de la Gestion d'Actifs et d'intermédiation en Bourse

Métiers de la Gestion d'Actifs et d'intermédiation en Bourse

Tunisie Valeurs

En 2020, le groupe BIAT a acquis un bloc majoritaire de l'intermédiaire en bourse Tunisie Valeurs. L'opération s'inscrit dans le cadre du renforcement du posi-

tionnement du groupe BIAT en tant qu'acteur leader sur l'ensemble des métiers et services financiers. Au 31/12/2023, Le capital social de Tunisie Valeurs est de 25 MD détenu à 99,4% par la BIAT.

Fondé en 1991, Tunisie Valeurs est un établissement financier spécialisé dans les métiers de la gestion d'actif, de l'intermédiation en Bourse, de l'ingénierie financière et des valeurs du Trésor. Adossée à un réseau de 9 agences et à une équipe de 106 professionnels, Tunisie Valeurs se classe aujourd'hui parmi les plus importants opérateurs de la place.

A fin 2023, Le volume des transactions traitées par Tunisie Valeurs s'est élevé à 1 029 MD soit une part de marché de 18,6%.

Tunisie Valeurs Asset Management

Tunisie Valeurs Asset Management est une filiale à 98,6% de Tunisie Valeurs, suite à sa cession par la BIAT en 2021. Elle est spécialisée dans la gestion des OPCVM. Son capital social s'élève à 500 mD.

A fin 2023, l'encours des OPCVM gérés par Tunisie Valeurs Asset Management s'est établi à 1 610 MD. La société occupe ainsi le 1er rang de la place en termes d'actifs sous gestion avec une part de marché de 28%.

La société gère à fin 2023 une gamme variée de produits qui se résume comme suit :

OPCVM Obligataires

- SICAV TRESOR : créée en 1997, SICAV TRESOR est un OPCVM obligataire de distribution. Son actif géré s'élève à 179 MD à fin 2023 ;
- SICAV PATRIMOINE OBLIGATAIRE : créée en 2007, SICAV PATRIMOINE OBLIGATAIRE est un OPCVM obligataire de capitalisation. Son actif géré s'élève à 549 MD à fin 2023.

OPCVM dédié aux titulaires de Comptes Epargne en Actions

- FCP BIAT – EPARGNE ACTIONS : créé en 2007, le FCP a pour vocation de gérer les montants investis par les titulaires des Comptes Epargne en Actions (CEA). L'actif du fonds s'est élevé à 64 MD à fin 2023.
- FCP BIAT – CEA PNT Tunisair : ce fonds lancé fin 2017 est dédié exclusivement au Personnel Navigant Technique de Tunisair titulaire de Comptes Epargne en Actions. L'actif du fonds s'est élevé à 24 MD à fin 2023.

OPCVM Mixtes

- SICAV PROSPERITY : créée en 1994, SICAV PROSPERITY est un OPCVM Mixte dont l'actif géré est investi de 5% à 30% dans des actions de sociétés admises à la cote de la bourse présentant une croissance perpétuelle de leurs activités et des objectifs de développement atteints. Son encours s'élève à 3 MD au terme de l'année 2023 ;
- FCP VALEURS SERENITE 2028 : crée en 2023, FCP VALEURS SERENITE 2028 est un OPCVM Mixte de type capitalisation assurant une garantie du capital à l'échéance, assorti d'une assurance décès et invalidité pour les souscripteurs et dont la structure initiale est composée majoritairement de produits de taux et minoritairement en actions. Son encours s'élève à 51 MD à fin 2023 ;
- SICAV OPPORTUNITY : créée en 2001, SICAV OPPORTUNITY est un OPCVM Mixte dont la poche actions se situe entre 50% à 80%, investie dans des actions de sociétés admises à la cote de la bourse dans une optique d'investissement à long terme et sur la base des fondamentaux de ces sociétés, présentant un potentiel de croissance visible. Le portefeuille géré totalise 0,6 MD à fin 2023 ;
- FCP BIAT – EQUITY PERFORMANCE : lancé en 2017, le FCP est destiné essentiellement aux investisseurs institutionnels, et ce, avec la contribution de la Caisse des Dépôts & Consignations. L'actif du fonds a atteint 11 MD à fin 2023.

Tunisie Titrisation

Spécialisée dans la gestion de fonds communs de créances, la société est entrée en exploitation en 2005. Son capital social est de 0,660 MD.

3.1.4 Métiers du Tourisme

Société Tanit International « STI »

Créée en 1989, la « STI » a pour objet le développement de l'hôtellerie, du tourisme et des stations thermales en Tunisie ainsi que la participation directe ou indirecte dans toute société visant le même but. La STI est le fruit d'un partenariat entre les trois banques STB, BNA et BIAT.

Grâce à des actions de restructuration, la Société se focalise actuellement sur les réflexions de développement à moyen et long terme de son actif immobilier à fort potentiel.

Société Touristique Sahara Palace Nafta

Créée en 2006, avec un capital de 8 MD, la société, détenue à 100% par la STI, a pour objet le développement de l'hôtellerie, de la restauration, du tourisme et des stations thermales. Elle a dans son actif l'hôtel Sahara Palace situé à 2 km du centre-ville de Nefta, à 20 km de l'aéroport de Tozeur, et 30 km de la frontière tuniso-algérienne. Avec son emplacement donnant sur la corbeille de Nefta, une architecture typique et les personnalités qu'il a vu défiler, le site présente un fort potentiel de développement.

Société de Promotion Touristique Mohamed V « SPT Mohamed V »

Créée en 2006, la Société a pour objet le développement de l'hôtellerie, de la restauration, du tourisme et des stations thermales. Son capital social s'élève à fin 2023 à 31,4 MD.

La Société est propriétaire des hôtels Ibis Tunis 3* et Novotel Tunis 4* sur l'Avenue Mohamed V (152 et 126 clés) et du Novotel Tunis Lac 4* (122 clés) entrés en exploitation en Février 2012 et Août 2021 respectivement, et gérés par le Groupe ACCOR en vertu d'un mandat de gestion pour compte.

Avec une mise à niveau continue de l'infrastructure et de la formation des équipes, les trois hôtels jouissent d'une notoriété basée sur la qualité des espaces et du service.

Société de Promotion Touristique Sfax « SPT Sfax »

La création de la SPT Sfax en 2014 avec un capital de 17,4MD résulte d'une opportunité de développement, en partenariat avec le Groupe ACCOR et de privés tunisiens, d'un hôtel 3* sous l'enseigne Ibis à Sfax, d'une capacité de 187 clés, avec un espace banquet de 200 places, sur un terrain jouissant d'un emplacement unique au croisement de l'avenue Majida Boulila et de la route Menzel Chaker. Depuis son entrée en exploitation en avril 2018, Ibis Sfax 3* se positionne comme le leader sur le marché grâce à la qualité du construit et des équipes en place offrant un service de qualité.

Société de Promotion Touristique Salloum « SPT Salloum »

Créée en 1990, la Société a pour objet la création, la promotion et l'exploitation d'une station touristique intégrée, de haut de gamme, dans la zone de Salloum au niveau de la délégation de Bouficha, dans le cadre d'un programme global avec l'Agence Foncière Touristique.

La Société est dans l'attente d'une prise de décision des instances gouvernementales sur les nouvelles zones de développement devant lui donner plus de visibilité sur les pistes de développement afin de relancer les études.

A fin 2023, son capital social s'élève à 4,7 MD.

Société de Promotion Touristique Hammamet « SPT Hammamet »

Créée en 2016, la société a pour objet le développement de l'hôtellerie, de la restauration, du tourisme et des stations thermales. S'intégrant dans une démarche de valorisation du bien hôtelier racheté situé à Hammamet Nord, la Société avance sur son programme de développement à travers la construction d'un projet hôtel 5 étoiles répondant aux normes internationales du tourisme de haut de gamme.

A fin 2023, son capital s'élève à 57,3MD.

Hammamet Leisure Company « HLC »

Créée en 2007, HLC est une société de promotion touristique propriétaire d'un terrain de près de 7ha à Hammamet Nord dans un endroit stratégique. Après une temporisation des études liée au contexte économique et notamment touristique et à la crise sanitaire internationale, les études conceptuelles pour le développement d'une unité hôtelière haut de gamme se poursuivent.

A fin 2023, son capital social s'élève à 21,9MD.

Société Golf Sousse Monastir

Créée en 1990, la société GSM exploite un parcours de golf « Palm Links », situé dans la zone touristique de Skanes à Monastir, propriété de la BIAT.

Il s'agit d'un parcours de 18 trous sur un terrain d'une superficie de 74 hectares. Le Golf, étant fréquenté principalement par une clientèle touristique étrangère.

Société « Golf de Tunisie »

Créée en 1992, la société détient le Citrus Golf Club à Hammamet, composé de trois parcours de golf s'étendant sur un site de 170 hectares, dont 80 hectares gazonnés et entretenus, lui permettant d'accueillir aussi bien les activités professionnelles qu'académiques, sur un ensemble de 45 trous.

A fin 2023, son capital social s'élève à 36,5MD.

Société FAIZA

Créée en 1993, avec un capital de 1,3 MD, la société a pour objet la construction, l'aménagement, l'achat, la vente et l'exploitation de tout établissement à caractère touristique. La société est actuellement en veilleuse.

3.1.5 Métiers de l'immobilier

Société du Pôle de Compétitivité de Monastir El Fejja «MFC pole »

Créée en 2006, son capital social s'élève à fin 2023 à 40MD. Dans le cadre d'un plan de développement ambitieux, MFC pole poursuit ses efforts de prospection dans un contexte d'investissement difficile. La société a pour principales missions :

- L'aménagement, l'exploitation et la maintenance du Pôle de compétitivité (le Technopole de Monastir et les parcs d'activités industrielles associés à Monastir et El Fejja dans le Gouvernorat de Manouba) ;
- L'animation, la promotion du pôle et l'attraction des investissements ;
- L'animation d'un réseau de partenaires (industrie, recherche et développement, formation) ;
- L'incubation et l'encadrement des porteurs de projets technologiques ou de services au sein du pôle ainsi que leur assistance dans l'exercice de leurs activités ;
- Le développement d'une veille technologique et d'innovation ;
- Le renforcement de la coopération et l'échange avec les pôles similaires, les établissements universitaires et les centres de recherche et d'innovation technologique à l'échelle nationale et internationale.

Dans le cadre de son développement, la Société a étendu son assise foncière dans la zone El Fejja pour continuer à offrir aux opérateurs locaux et étrangers des opportunités d'investissement intéressantes.

Société de Promotion Immobilière Arabe de Tunisie « SOPIAT »

Opérant dans le secteur de la promotion immobilière, la société a démarré son activité en décembre 2000 comme véhicule immobilier répondant aux besoins du Groupe BIAT en termes d'expansion de réseau d'agences, d'espaces d'archivage et de dépôt et autres besoins immobiliers.

A fin 2023, son capital social s'élève à 27,6MD.

Société La Protectrice

Son capital s'élève à 6,1 MD détenu directement à 84,1% par la BIAT.

la PROTECTRICE a pour objet l'études, consultation, prestation de services, conseil et d'une manière générale toutes opérations commerciales industrielles, financières, mobilières et immobilières se rattachant directement ou indirectement au objets ci-dessus ou à des objets similaires ou connexes.

Société Tunisia Tourism Group «TTG»

Créée en 2022, son objet social est la prise de participations, directes ou indirectes, sous quelque forme que ce soit, dans toutes sociétés, et plus généralement, toutes entités juridiques tunisiennes ou étrangères existantes ou à créer, et ce, quel qu'en soit le secteur d'activité économique exercée. Son capital social s'élève au à fin 2023 à 20MD.

3.1.6 Services et Industrie

Institut Tunis Dauphine « ITD »

Créée en 2009 avec un capital de 3 MD détenu à concurrence de 30,07% par la BIAT, la société, a pour objet l'étude, la réalisation et l'exploitation d'un établissement privé d'enseignement et de formation. Il s'agit de l'institut universitaire privé d'enseignement supérieur et de recherche qui s'appuie sur un partenariat avec l'université Paris Dauphine.

Société Support et Maintenance Express « SME » (Anciennement TAAMIR)

A partir de 2022, la Société « Support et Maintenance Express (SME) » a étendu son activité d'opérations immobilières à de nouvelles activités de prestations de services notamment dans le domaine logistique, de maintenance et de gestion administrative.

A fin 2023, le capital social de la Société s'élève à 5MD.

BIAT Consulting

Lancée en 2014, BIAT consulting est une filiale de la BIAT, spécialisée dans le conseil à destination des établissements financiers à l'international, avec un capital social de 1MD, détenu à 100% par le groupe BIAT. Elle bénéficie des synergies avec sa maison mère et les différentes filiales financières du Groupe.

Forte de l'expérience de la BIAT, BIAT Consulting met à la disposition de ses clients le savoir-faire et l'expérience des cadres de la Banque.

Qu'ils soient actifs ou à la retraite, les collaborateurs ayant une expertise métier pointue sont engagés par le cabinet afin de livrer des missions d'accompagnement technique dans leur périmètre.

BIAT Consulting accompagne ses clients au niveau des grands projets stratégiques et les aide à repenser leur organisation via des plans de transformation, traitant tout le périmètre des problématiques et domaines bancaires.

La société propose à ses clients des programmes de formation et de développement des compétences soigneusement préparés selon le besoin.

BIAT Consulting mobilise un ensemble de compétences opérationnelles pour répondre aux enjeux de ses clients à travers :

- Des offres spécifiques Consulting
- Une expertise sectorielle de haut niveau
- Une capacité à server nos clients

Nos domaines d'expertise :

- Transformation Digitale
- Stratégie et organisation
- Efficacité commerciale
- Efficacité Opérationnelle
- Talents & Ressources Humaines
- Contrôle de Gestion et pilotage de la performance
- Audit, Contrôles et conformité
- Création des centres de formations et développement des compétences

L'année 2023 a été marquée par des instabilités politiques en Afrique de l'Ouest, entraînant un impact significatif sur le paysage commercial pour BIAT Consulting. Malgré les retards observés dans l'exécution des missions prévues et des partenariats, l'entreprise a fait preuve d'une résilience remarquable.

Cette conjoncture instable a contraint BIAT Consulting à revoir ses stratégies et à adopter des approches plus agiles et adaptables pour faire face à ces défis. La priorité de BIAT Consulting était d'explorer activement de nouveaux partenariats afin de diversifier son portefeuille. L'entreprise s'est adaptée aux besoins des clients, qui ne recherchaient plus

uniquement un accompagnement dans les services bancaires.

Dans cette optique, BIAT Consulting a élargi ses horizons en explorant de nouvelles missions, telles que la levée de fonds. Ces initiatives stratégiques visent à renforcer la position de l'entreprise sur le marché et à offrir des solutions diversifiées et adaptées aux besoins des clients. Par ailleurs, BIAT Consulting a également étendu ses activités vers le secteur des assurances et réassurances.

3.1.7 Autres Métiers

Compagnie Internationale Arabe de Recouvrement « CIAR »

La CIAR est une société de recouvrement de créances agissant pour son propre compte et pour le compte d'autrui. Elle a été créée en Décembre 2000, avec un capital social de 1 MD, détenu en majorité par le Groupe BIAT.

L'année 2023 a été marquée par la progression de l'activité pour propre compte. L'amélioration de volume de recouvrement cumulé de la CIAR s'est traduite directement sur ses indicateurs de performance et de rentabilité.

Les revenus de recouvrement de la CIAR ont, en effet, connu une évolution de 3% pour se situer à 12.898 KDT à fin 2023, contre 12.465 KDT à fin 2022.

Les charges générales d'exploitation ont connu une légère diminution de 7% en passant de 654 KDT au 31/12/2022 à 608 KDT au 31/12/2023.

Le résultat brut d'exploitation a connu une évolution de 13% pour s'établir à près de 7.397 KDT au terme de l'exercice 2023, contre 6.568 KDT, une année auparavant.

L'exercice clos le 31/12/2023 s'est soldé par un résultat net de 5.125 KDT, correspondant à une augmentation de 19% par rapport au résultat réalisé au titre de l'exercice clos le 31/12/2022, soit 4.309 KDT.

BIAT France

Créée le 24 novembre 2014, la filiale BIAT France – Agent de Paiement est une SASU de droit français, détenue à 100% par la BIAT, avec un capital social de 1,2 M€. Basée au 6 rue de la Chaussée d'Antin, 9ème arrondissement de Paris, elle a débuté ses activités en novembre 2015. Ce choix d'emplacement est justifié par la proximité à tous les moyens de transport

communs ou privés permettant aux clients cibles de visiter l'agence facilement. Le choix du quartier d'Opéra est aussi un choix stratégique à l'image de la première banque de la place.

Agréée en tant qu'agent de paiement spécialisé dans les transferts d'argent, la filiale offre des solutions rapides, sécurisées, et compétitives, notamment en ligne pour les transferts vers la Tunisie. Elle joue également le rôle d'interface avancée de la BIAT, accompagnant les Tunisiens résidants en France et en Europe dans la réalisation de leurs projets en Tunisie.

9 ans après le lancement de son activité, BIAT France a continué son ascension et son développement avec une année 2023 marquée par d'excellentes réalisations. La filiale française a ainsi largement dépassé ses objectifs fixés annuellement avec la BCT dans la feuille de route à fin 2025.

1. Nombre de transferts directs reçus du partenaire BWF :

- 5107 opérations effectuées en 2023 (quasi stable par rapport à 5124 en 2022).
- Moyenne mensuelle de 425 transferts, dépassant l'objectif mensuel de 300 opérations.

2. Volume de transferts :

- +15% d'évolution du volume total de transactions reçues.
- Passant de 23,8 K€ en 2022 à 27,4 K€ à fin décembre 2023.

Par ailleurs et dans le cadre de sa stratégie de proximité et d'accroissement de sa notoriété auprès de la clientèle TRE, l'année 2023 a aussi été marquée par des participations significatives à des actions de partenariat et des événements communautaires de qualité. Ces initiatives incluent des collaborations avec l'Association des Tunisiens des Grandes Écoles (ATUGE), le Tunisia Global Forum, le débat sur l'intelligence artificielle au féminin, le Grand Forum de l'entrepreneuriat, deux événements en partenariat avec un agent immobilier, et le Forum des Affaires Tunisie 2023, organisé par Business France.

Ces engagements ont renforcé la présence de BIAT France, contribuant positivement à l'image de la banque et établissant des relations avantageuses avec divers partenaires.

Société Support et Maintenance Express « SME » (Anciennement TAAMIR)

A partir de 2022, la Société « Support et Maintenance Express (SME) » a étendu son activité d'opérations immobilières à de nouvelles activités de prestations de services notamment dans le domaine logistique, de maintenance et de gestion administrative.

A fin 2023, le capital social de la Société s'élève à 5MD.

3.2 Résultats du groupe BIAT

Les principales données consolidées du groupe indiquent que le total bilan se situe à 23 663 MD au 31/12/2023, en augmentation de 9,4% par rapport à fin 2022.

Le Produit Net Bancaire s'inscrit en hausse de 13,3% à 1 604MD au 31/12/2023.

Le Résultat Net consolidé enregistre pour sa part une augmentation de 14,8% pour se situer à 359MD à fin 2023.

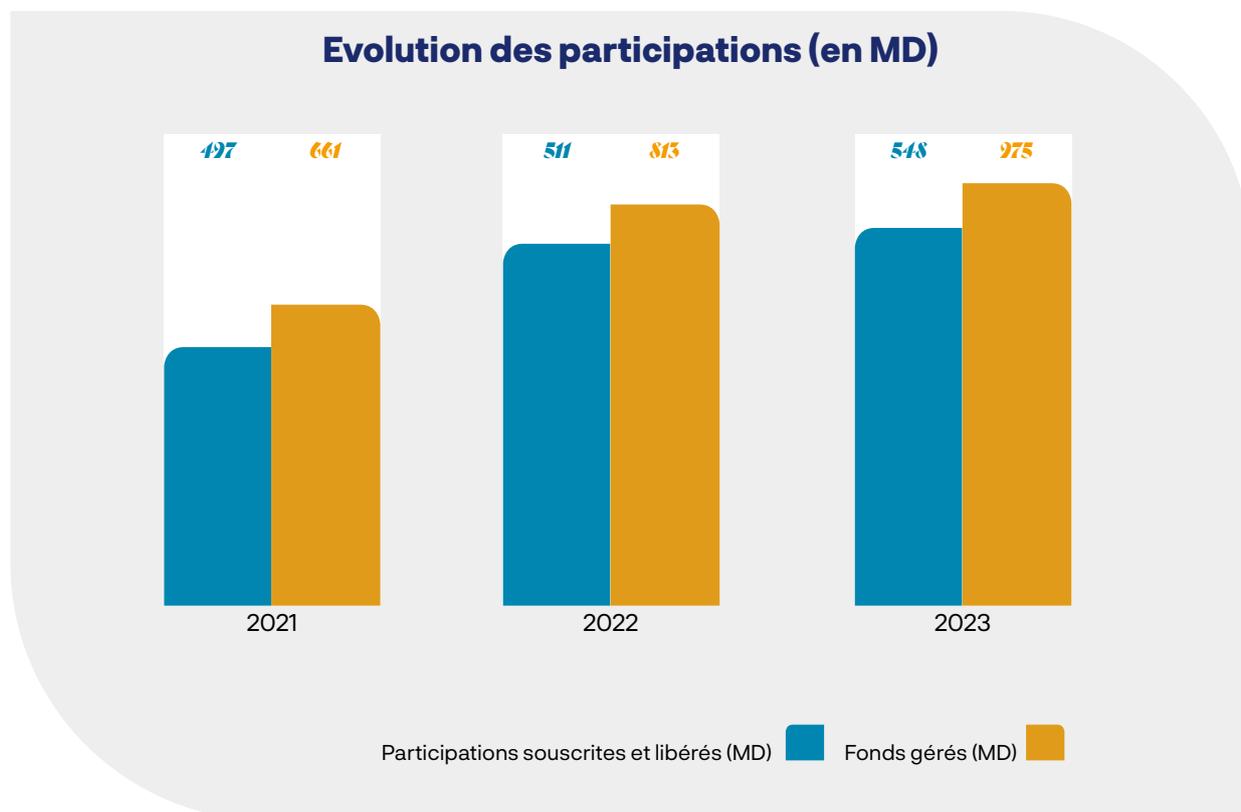
Le Résultat social du groupe s'analyse entre 2023 et 2022 comme suit :

Société Consolidé	Résultat social 2023	Résultat social 2022
Banque Internationale Arabe de Tunisie	331 444	299 676
Tunisie Valeurs Assets Management	2 856	2 427
BIAT Capital Risque	6 424	5 664
Compagnie Internationale Arabe de Recouvrement	5 192	4 310
SICAF BIAT	656	312
Société de Promotion Immobilière Arabe de Tunisie	206	130
SPT Salloum	21	21
Organisation et Services Informatiques	-28	-14
Société la PROTECTRICE	-1 455	-1 560
Assurances BIAT	18 635	19 565
Société FAIZA	-3	-3
SICAV Opportunity	-1	-5
SICAV Trésor	10 937	7 693
SICAV Prosperity	90	100
Société Générale de Placement	597	104
Société Support et Maintenance Express	312	187
Société Golf Sousse Monastir	-1 998	-1 629
Société Palm Links Immobilière	82	130
Société Tanit International	-240	-238
Société Tunisie Titrisation	-19	-12
Société du Pôle de Compétitivité de Monastir-El Fejja	5 271	12 819
SICAV Patrimoine Obligataire	32 913	23 539
Fonds Commun de Créances 1	272	262
FCP BIAT Epargne Actions	1 800	2 025
Fonds Commun de Créances 2	147	136
Société Touristique Sahara Palace	-783	-701
SPT Mohamed V	2 847	-2 445
Institut Tunis Dauphine	193	235
BIAT Consulting	20	426
SPT SFAX	-484	-1 543
BIAT France	795	447
FCP Equity Performance	374	303
SPT Hammamet	-4 021	-4 905
Hammamet Leisure Company	-1 218	-900
Fonds d'amorçage ANAVA	-61	-151
Tunisie Valeurs	5 095	5 930
Tunisia Tourism Group	1 173	52
Value Digital Services	2 370	
Citrus Golf Club	-1 368	
Prospera Capital	-380	
FCP Valeurs Sérénité 2028	1 492	
Total consolidé	420 155	372 387

— 3.3 Evolution du portefeuille participations

Au 31/12/2023 la valeur comptable des souscriptions libérées (participations directes et fonds gérés)

s'élève à 1.522MD, soit une augmentation de 15% par rapport à l'année 2022.





ACTIONNARIAT



— 4.1 Renseignements relatifs à la répartition du capital et des droits de vote

4.1.1 Structure du capital au 31/12/2023

Actionnaires	Nombre d'actions et de droits de vote	Pourcentage du Capital & des droits de vote
A/ Actionnaires Tunisiens	35 589 154	99,69%
PERSONNES MORALES	27 599 349	77,31%
PERSONNES PHYSIQUES	7 989 805	22,38%
B/ Actionnaires Etrangers	102 288	0,29%
C/Reste à Attribuer	8 558	0,02%
TOTAL	35 700 000	100%

4.1.3 Changements majeurs opérés au niveau du capital social

L'année 2023 a été marquée notamment par les transactions suivantes :

– Principales acquisitions :

- TTS FINANCIERE a acquis 254 469 actions BIAT ou 0,71% du capital ;
- TUNISIAN TRAVEL SERVICE a acquis 247 850 actions BIAT ou 0,69% du capital ;
- ASSURANCE GAT a acquis 72 351 actions BIAT ou 0,20% du capital ;
- SOCIETE DJERBA BEACH HOTEL a acquis 67 500 actions BIAT ou 0,19% du capital ;
- NOUVELAIR TUNISIE SA a acquis 56 500 actions BIAT ou 0,16% du capital ;
- KARIM MILAD a acquis 55 493 actions BIAT ou 0,16% du capital ;
- MAGHREB FINANCIERE HOLDING a acquis 53 940 actions BIAT ou 0,15% du capital ;
- GAT VIE a acquis 42 468 actions BIAT ou 0,12% du capital ;
- MARHABA RESORTS HOLDING a acquis 40 274 actions ou 0,11% du capital ;
- CIAT a acquis 36 291 actions BIAT ou 0,10% du capital ;
- HEND FAKHFAKH a acquis 22 532 actions BIAT ou 0,06% du capital ;
- KHALED FAKHFAKH a acquis 22 532 actions BIAT ou 0,06% du capital ;
- MOHAMED CHABCHOUB a acquis 22 247 actions BIAT ou 0,06% du capital ;
- WALID CHABCHOUB a acquis 22 247 actions BIAT ou 0,06% du capital ;
- SOTUFIS a acquis 20 000 actions BIAT ou 0,06% du capital ;
- FINANCIERE HABIB MILAD a acquis 14 007 actions BIAT ou 0,04% du capital ;
- FCP VALEURS SERENITE 2018 a acquis 12 675 actions BIAT ou 0,04% du capital ;

- AMEN BANK a acquis 12 453 actions BIAT ou 0,03% du capital ;
- FCP OPTIMA a acquis 12 200 actions BIAT ou 0,03% du capital ;
- FCP ILBOURSA CEA a acquis 12 095 actions BIAT ou 0,03% du capital ;
- HABIB MILED a acquis 11 942 actions BIAT ou 0,03% du capital.

– Principales cessions :

- INOPLAST FINANCIERE HOLDING a cédé 453 000 actions BIAT ou 1,27% du capital ;
- LA FINANCIERE WIDED-SICAF a cédé 201 978 actions BIAT ou 0,57% du capital ;
- BNYM RE UPS GROUP TRUST a cédé 76 290 actions BIAT ou 0,21% du capital ;
- MOHAMED CHABCHOUB a cédé 66 742 actions BIAT ou 0,19% du capital ;
- SOCIETE RYM a cédé 55 000 actions BIAT ou 0,15% du capital ;
- CIL a cédé 50 000 actions BIAT ou 0,14% du capital ;
- SOCIETE EL HANA a cédé 49 950 actions BIAT ou 0,14% du capital ;
- SHTB MARHABA a cédé 40 274 actions BIAT ou 0,11% du capital ;
- SPDIT SICAF a cédé 26 552 actions BIAT ou 0,07% du capital ;
- ATTIJARI FONDS COMMUNS DE PLACEMENT CEA a cédé 20 846 actions BIAT ou 0,06% du capital ;
- MUTUELLE ACCIDENTS SCOLAIRES ET UNIV a cédé 13 000 actions BIAT ou 0,04% du capital ;
- BNYM RE ACADIAN FRONTIER MARKETS FUND a cédé 12 608 actions BIAT ou 0,04% du capital ;
- ATTIJARI FONDS COMMUNS DE PLACEMENT DYNAMIQUE a cédé 11 600 actions BIAT ou 0,03% du capital ;
- ZOHRA ENNAJAR EP HAMMAMI a cédé 11 600 actions BIAT ou 0,03% du capital.

— 4.2 Conditions d'accès à l'Assemblée Générale

Selon l'article 35 des statuts :

1/ Les titulaires d'actions libérées des versements exigibles peuvent assister à l'Assemblée Générale, sur justification de leur identité, ou s'y faire représenter.

2/ Toutefois, l'Etat Tunisien et les collectivités publiques, si elles sont actionnaires sont valablement représentés par leurs représentants légaux; les sociétés sont valablement représentées soit par un de leurs gérants ou par un délégué de leur Conseil d'Administration, soit par un mandataire, les mineurs ou interdits, par leur tuteur, le tout sans qu'il soit nécessaire que le gérant, le délégué du Conseil, le mandataire ou le tuteur soit personnellement actionnaire.

3/ Le nu-propiétaire est valablement représenté par l'usufruitier et le droit de vote appartient à ce dernier pour toutes les Assemblées Ordinaires et Extraordinaires, sauf, ainsi qu'il est dit sous l'article 17 ci-dessus, entente contraire entre eux.

4/ La forme des pouvoirs et les lieux et délais de leur production sont sous toutes réserves de ce qui est dit à l'article 36 ci-après déterminés par le Conseil d'Administration.

Selon l'article 36 des statuts :

1/ Les propriétaires d'actions doivent pour avoir le droit d'assister ou de se faire représenter aux Assemblées Générales, être inscrits sur les registres de la Société, huit jours au moins avant le jour fixé pour la réunion.

2/ Tout membre de l'Assemblée qui veut se faire représenter par un mandataire, doit déposer son pouvoir au siège trois jours avant la réunion.

3/ Toutefois, le Conseil d'Administration a toujours la faculté de réduire les délais et d'accepter les dépôts en dehors de ces limites.



GOUVERNANCE



— 5.1 Rapport du Conseil d'administration sur ses activités au courant de l'année 2023

NOTRE GOUVERNANCE :

Pour inscrire son action en cohérence avec sa raison d'être, la BIAT s'appuie sur une gouvernance solide, et sur une gestion responsable des risques pour une meilleure prise de décision.

Notre dispositif de gouvernance actuel est conforme aux plus hauts standards internationaux. Il s'articule autour d'un Conseil d'Administration Engagé et d'une Direction Générale responsable qui travaillent de concret, ce qui permet de piloter la stratégie de la BIAT en cohérence avec son modèle de création de valeur.

MODE D'ORGANISATION DE LA GOUVERNANCE :

Depuis le 29 Mai 2007, la BIAT dissocie les fonctions du **Président du Conseil d'Administration** et celle du **Directeur Général**¹. Cette décision d'adopter un nouveau mode de gouvernance, est en conformité avec les obligations faites aux sociétés cotées en bourse.

Le Conseil d'Administration

Le conseil d'administration est l'instance suprême au sein de la Banque, il est chargé de maintenir un équilibre entre les intérêts des actionnaires et les perspectives de croissance, de création de valeur à long terme et de protection des déposants.

Cette instance est responsable de l'élaboration d'un cadre de gouvernance en adéquation avec la taille, la complexité et la nature de l'activité ainsi que le profil du risque de la banque.

La gouvernance de la BIAT s'appuie sur différentes instances de décision et organes de contrôle, ainsi que sur des comités spécialisés en charge de veiller sur l'exécution des orientations stratégiques et opérationnelles de la banque.

Quatre Comités d'appui au service du Conseil d'Administration

Dans l'exercice de sa mission, le conseil d'administration est assisté par quatre comités à savoir ;

- Le Comité d'Audit
- Le Comité des Risques
- Le Comité Exécutif de Crédit
- Le Comité de Nomination et de Rémunération

La mission des comités est de préparer le travail du Conseil d'Administration sur des sujets spécifiques et de formuler ces recommandations lui permettant d'exercer pleinement ses prérogatives.

L'assemblée Générale des Actionnaires

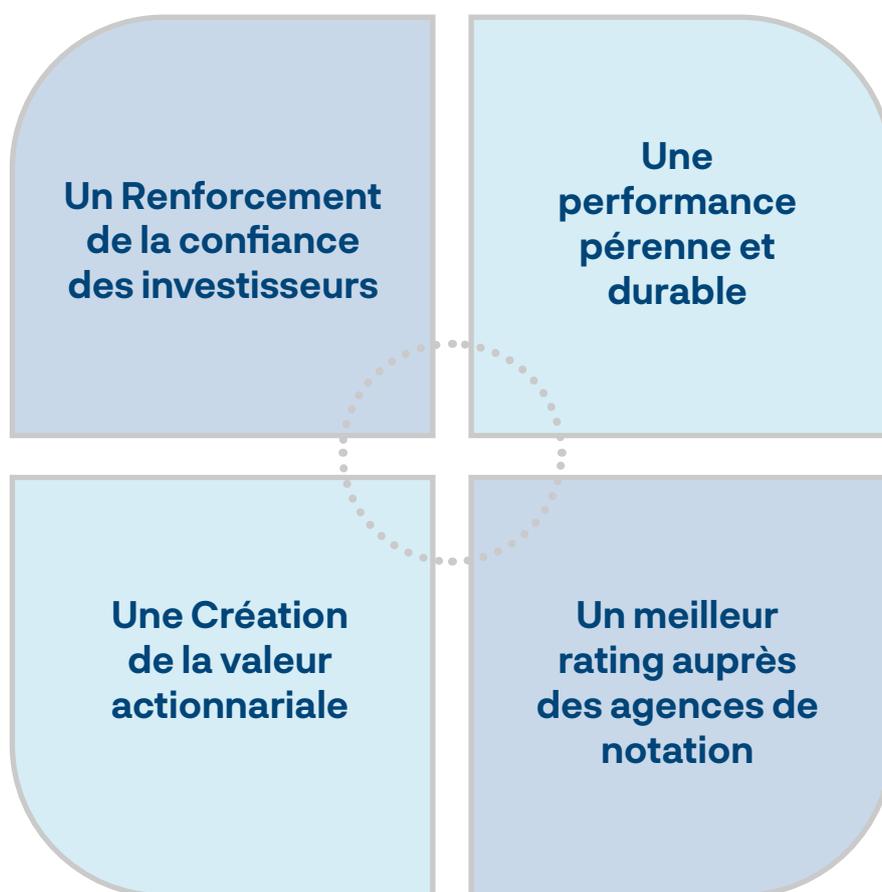
Cette instance est habilitée à l'approbation des principales résolutions qui sont proposées par le conseil d'administration, et qui concernent notamment la distribution de dividendes et la nomination des administrateurs etc...

¹ La loi bancaire n°2016-48 a rendu obligatoire la séparation entre la fonction du président du conseil d'administration et celle de Directeur Général

L'INTERET D'UN DISPOSITIF DE BONNE GOUVERNANCE, AU-DE LÀ DE L'ASPECT RÉGLEMENTAIRE :

La BIAT détient un dispositif de gouvernance, qui est conforme aux normes réglementaires et qui s'aligne sur les meilleures pratiques internationales, et ce dans le but d'en faire un facteur clé de succès pour la réalisation d'une croissance saine et sécurisée de la Banque.

Au-delà de l'aspect réglementaire régi notamment par les dispositions de la loi n°2016-48 et par la Circulaire BCT 2021-05 relative à la définition d'un cadre de gouvernance pour les Banques et les Etablissements Financiers, la BIAT a mis en place son propre cadre de Gouvernance pour assurer :



PRÉSENTATION DES INSTANCES DE GOUVERNANCE DE LA BANQUE :



PRESIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION
M. Ismail MABROUK

Comités du Conseil



Comité d'Audit
Mme F. El Fihri



Comité des Risques
M.M. Beaujean



Comité de Nomination et de Rémunération
M. I. Mabrouk



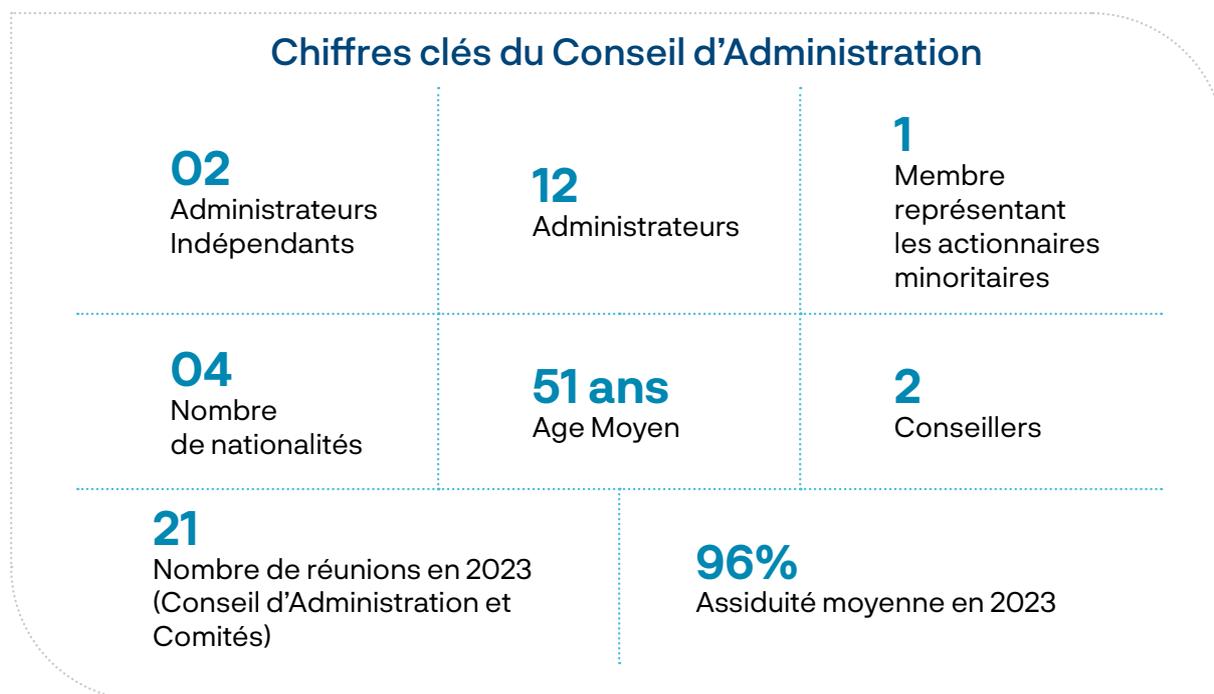
Comité Exécutif de Crédit
M. Directeur Général

Comités de Management



Comité de Direction	Comité Exécutif (COMEX)
DIRECTION GENERALE M. Moez Hadj Slimen	

5.1.1 Conseil d'Administration : Un organe collégial doté d'une compétence collective



Au 31 Décembre 2023, le Conseil d'Administration de la BIAT est constitué de douze (12) Administrateurs et deux (2) Conseillers nommés par l'assemblée générale ordinaire pour leur expérience, leur compétence et leur diversité.

Il comporte deux membres indépendants et un représentant des actionnaires minoritaires. La majorité des administrateurs sont membres

d'un ou plusieurs comités émanant du Conseil d'Administration.

Le Conseil comprend 2 femmes et 10 hommes, soit 20% de représentation féminine.

La durée du mandat des administrateurs est fixée à 3 ans, selon les statuts de la Banque.

5.1.2 Composition du Conseil d'Administration :

Le détail de la composition du conseil se présente ainsi :

Administrateurs	Nationalité	Mandat actuel	Nombre d'années au Conseil	Membre d'un Comité du Conseil	Qualité des Administrateurs
Ismail Mabrouk	Tunisienne	2023-2025	18	Président du Conseil d'Administration/	Président
Karim Milad	Tunisienne	2023-2025	12	CR ²	Membre
Hichem Driss	Tunisienne	2023-2025	12	CR	Membre
Mohamed Afif Chelbi	Tunisienne	2023-2025	10	CR	Membre
Mehdi Sethom	Tunisienne	2023-2025	10	C. Audit / Membre CEC ³	Membre
Elyes Ben Rayana	Tunisienne	2022-2024	5	Membre / Membre CEC	Membre
Fadhel Abdelkefi	Tunisienne	2023-2025	4	-	Membre
Fatima Zohra El Fihri	Marocaine	2021-2023	3	Président du C. Audit	membre indépendant
Marc Beaujean	Luxembourgeoise	2021-2023	3	Président du CR	membre indépendant
Adel Belfekih	Tunisienne	2023-2025	1	Membre CR	Membre
Mohamed AGREBI	Tunisienne	2023-2025	1	Membre C. Audit/ CEC	Membre
Cyrine SANCHOU	Tunisienne	2023-2025	1	Membre C. Audit	Membre Représentant des actionnaires minoritaires
Jean Messinessi	Française	2023-2025	15	C. Audit	Conseiller
Taher Sioud	Tunisienne	2023-2025	17	C. Audit	Conseiller

2 Comité des Risques

3 Comité Exécutif de Crédit

Synthèse des échéances des mandats des administrateurs et des Conseillers

Administrateurs	AGO de l'exercice 2023	AGO de l'exercice 2024	AGO de l'exercice 2025
Echéances			
Ismail Mabrouk			X
Karim Miled			X
Hichem Driss			X
Mohamed Afif Chelbi			X
Mehdi Sethom			X
Elyes Ben Rayana		X	
Fadhel Abdelkefi			X
Fatima Zohra El Fihri	X		
Marc Beaujean	X		
Adel Belfekih			X
Mohamed AGREBI			X
Cyrine SANCHOU			X
Jean Messinessi - Conseiller			X
Taher Sioud - Conseiller			X

UN CONSEIL D'ADMINISTRATION EXPERT, DIVERSIFIE ET ENGAGE :

La définition des orientations stratégiques et la supervision constituent la responsabilité majeure du Conseil d'Administration. Pour accomplir cette mission, le Conseil d'Administration de la Banque Internationale Arabe de Tunis réunit les meilleures compétences et se conforme à la réglementation en matière de gouvernance.

o COMPETENCE DES MEMBRES DU CONSEIL

Les membres du Conseil d'Administration possèdent les connaissances, compétences et expériences appropriées pour s'acquitter convenablement de

leur mission. La composition globale du Conseil d'Administration reflète un éventail d'expériences suffisamment large.

Ainsi, l'expertise en matière bancaire et financière, en gestion des risques, en transformation technologique/digitale, en réglementation bancaire/juridique, en télécommunication/Fintech sont représentées au sein du Conseil d'administration de la Banque.

Par ailleurs, le Conseil d'Administration veille dans son processus de sélection et son parcours d'intégration à ce que les administrateurs soient compétents, actifs et impliqués dans la gestion de la Banque.

Ci-après les domaines d'expertises des Administrateurs reflétant la diversité de leurs compétences et couvrant ainsi l'ensemble des activités de la banque.

Domaines de Compétences	12 Administrateurs et 2 Conseillers
Banque et Ingénierie Financière	7
Risque	11
Comptabilité	2
Transformation Technologique Et Digitale	1
Télécommunications, Fintech	2
Science Politique	1
Réglementation Bancaire, Juridiques et Droit	1
Administration des Affaires	1
Hôtellerie Et Tourisme	3

o ASSIDUITE DES ADMINISTRATEURS

Les membres du Conseil d'Administration consacrent le temps et les efforts nécessaires à l'exercice de leurs fonctions et de leurs responsabilités, dans le respect du règlement intérieur. Ils participent

d'une manière assidue aux réunions du Conseil d'Administration.

D'ailleurs, le taux de présence des administrateurs aux travaux du Conseil tenus en 2023 est très élevé ; le taux moyen par séance est de 96%, il est présenté comme suit :

Administrateurs	Comité d'Audit		Comité des Risques		Comité Exécutif de Crédit	
	Nombre de réunions	Taux de présence	Nombre de réunions	Taux de présence	Nombre de réunions	Taux de présence
Karim Miled			4	100%		
Hichem Driss			4	100%		
Jean Messinesi	5	100%				
Mohamed Afif Chelbi			4	100%		
Mehdi Sethom	5	100%			7	100%
Taher Sioud	5	100%				
Elyes Ben Rayana					7	100%
Fatima Zohra El Fihri	5	80%				
Marc Beaujean			4	100%		
Adel Belfekih			4	50%		
Mohamed AGREBI	5	80%			7	100%
Cyrine SANCHOU	5	100%				

o UN ENGAGEMENT FORT EN FAVEUR DE LA REPRESENTATIVITE DE LA FEMME :

La diversité du genre est une pratique de bonne gouvernance qui a aussitôt été appliquée par la BIAT avant même d'être une exigence réglementaire énoncée au niveau de la dernière circulaire BCT 2021-05 du 19 Août 2021 portant sur le cadre de Gouvernance des banques.

En effet, Madame Fatima EL FIHRI a été la première femme à intégrer le Conseil d'Administration en Avril 2021, elle assure notamment la présidence du Comité d'Audit.

En outre, Madame Cyrine SANCHOU a été nommée en Avril 2023, en tant qu'Administrateur représentant les actionnaires minoritaires au sein du Conseil d'Administration.

Pour les prochaines nominations, le Conseil d'Administration veillera à l'augmentation de la

représentation des femmes au sein des instances dirigeantes.

o EQUILIBRE ENTRE AGE ET ANCIENNETE DES MEMBRES DU CONSEIL :

Au 31 Décembre 2023, l'âge moyen des administrateurs est de 51 ans.

- Un administrateur a moins de 40 ans.
- Deux administrateurs ont entre 40 et 50 ans.
- Sept administrateurs ont entre 50 et 65 ans.
- Deux administrateurs ont entre 66 et 80 ans.

Toutes les tranches d'âge sont représentées au niveau du Conseil d'administration. Cette répartition équilibrée permet d'allier à la fois expérience et innovation. L'objectif poursuivi est de préserver un équilibre entre les différentes tranches d'âge au sein du Conseil d'administration.

o DIVERSITE D'EXPERIENCE PROFESSIONNELLE DES ADMINISTRATEURS

La composition du Conseil d'Administration de la banque montre une parfaite complémentarité en termes d'expertise, en liaison avec l'ensemble des activités de la Banque. La majorité des membres du Conseil d'Administration de la BIAT ont une expérience professionnelle internationale, soit parce qu'ils ont exercé une fonction hors de la Tunisie au cours de leur carrière professionnelle, soit parce qu'ils ont détenu un ou plusieurs mandats dans des sociétés internationales.

o DES ADMINISTRATEURS TENUS A DES REGLES DEONTOLOGIQUES

Une conduite conforme à l'éthique et à la déontologie caractérise le comportement de tous les membres du Conseil d'Administration.

A cet effet, tous les administrateurs de la BIAT sont en train de respecter les règles déontologiques prévues par le code de Gouvernance, notamment en ce qui concerne la gestion des conflits d'intérêts.

5.1.3 Présentation des membres du Conseil d'Administration et Conseillers

Ci-dessous la biographie de chacun des Administrateurs et des Conseillers.



ISMAÏL MABROUK

Président du Conseil d'Administration de la BIAT

Biographie

Diplômé de l'Ecole Supérieure des Travaux Publics (Cachan – France). Il est actionnaire du Groupe Mabrouk présent dans divers secteurs de l'économie tunisienne à l'instar de l'agroalimentaire, la grande distribution et la finance et dirige plusieurs sociétés du Groupe comme Saïda Group et l'hypermarché Géant.

Liste des mandats en cours

Président du Conseil : de SOTUBI, SOTUCHOC, IAT, SAIDA GROUP HOLDING.

Administrateur : dans EXIS, TUNISAVIA, MEDDIS, IDM, TGR et COPIT

Président Directeur Général : de CFH, MAGHREB FINANCE et MAGHREB FINANCIERE



KARIM MILAD

Administrateur Membre du Comité des Risques

Biographie

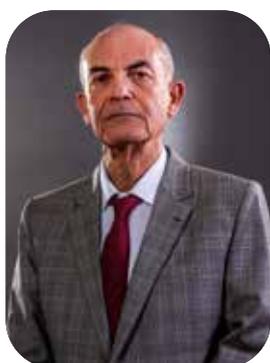
Diplômé en gestion et en management hôtelier, a effectué toute sa carrière dans le monde de l'hôtellerie et du tourisme. Dirigeant de plusieurs sociétés d'hôtellerie depuis les années 90, il a succédé en 2012 à son père, feu Aziz Milad, à la tête du groupe familial présent dans le transport et le tourisme. Il est aujourd'hui PDG de plusieurs sociétés notamment TTS, de chaînes hôtelières et de la compagnie aérienne Nouvelair.

Liste des mandats en cours

Président du Conseil : Safe Flight Academy

Administrateur : Assurances BIAT, CIL, BIAT Capital Risque, Cofib Capital Finances, Gammarth International Clinic, S.E.P.T.H, Générale Equip. Hospitalier et Scientifique, INFOLOG, SABENA Technics, Aviation Training Center Of Tunisia, Tunisie Catering, CIAT, SOPRAT, Société Golf de Tunisie, Société A&B, Alpha Hyundai Motors, Hyundai Gros Tunisie, Hyundai Services Tunisie, Société Passion Immobilière.

Président Directeur Général : de TTS, Nouvelair, Tunisavia, SOCETOUR, Société Rym, SOHBATO, Djerba Beach Hôtel, Touristique et Hôtelière de Mahdia, Sahara Douz, Nouvelair Handling, Karthago Airlines, Karthago Investment Participation et KSM Financière, Catering Tunisie.



HICHEM DRISS

Administrateur Membre du Comité des Risques

Biographie

Pharmacien et diplômé en administration des entreprises et en commerce international, il est également titulaire d'un MBA de Stern University à New York. A la tête du Groupe Driss, présent principalement dans l'hôtellerie, l'industrie et la finance, il est Président Directeur Général du groupe hôtelier MARHABA et Président de la Fédération Régionale Sousse-Kairouan de l'hôtellerie

Liste des mandats en cours

Président Directeur Général : dans 5 sociétés hôtelières.

Administrateur : dans 4 autres sociétés hôtelières et dans 4 sociétés Industrielles et de service.



JEAN MESSINESI

**Conseiller
Membre du Comité d'Audit**

Biographie

Diplômé de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris et licencié en droit, il a débuté sa carrière comme économiste au Fond Monétaire International puis à la Chambre de commerce international de Paris. Il rejoint ensuite le monde bancaire où il occupe des postes de direction au sein de plusieurs sociétés, dont HSBC qu'il continue à conseiller pour la zone Mena.

Liste des mandats en cours

Président de 'Antiope Consulting SAS'

Président honoraire du tribunal de commerce de Paris.

Membre du conseil de surveillance de la société Adige Sarl.

Membre du conseil de l'association à but non lucratif "Centre Européen de Musique", CEM.



MOHAMED AFIF CHELBI

Administrateur Membre du Comité des Risques

Biographie

Ingénieur diplômé de l'Ecole Centrale des Arts et Manufactures de Paris, il a dirigé, au cours de sa carrière, plusieurs entreprises et organismes (IMBank, Cettex, Agence de promotion de l'Industrie). Ministre de l'Industrie et de la Technologie de 2004 à 2011, il a été ensuite conseillé auprès du Premier Ministre au sein du gouvernement de transition où il a participé à la rédaction de la stratégie de développement économique et sociale 2012-2016 de la Tunisie.



MEHDI SETHOM

**Administrateur Membre du Comité d'Audit
Membre du Comité Exécutif de Crédit**

Biographie

Diplômé de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole des Mines de Paris, il a effectué toute sa carrière dans le monde de la finance et de la banque. Il a occupé des postes de direction notamment dans le groupe BNP Paribas, et au sein de la banque d'affaires Swicorp, avant de fonder Mediterranean Corporate Finance, société de conseil financier pour la région Afrique et Moyen Orient.

Liste des mandats en cours

Gérant : des sociétés MCF TUNISIE SARL, MCF SARL, SME Partners SARL et INMA SARL.

Administrateur : SPG (Software Productivity Group) et de INMA Holding.

Membre du conseil stratégique : de la TIA (Tunisian Investment Authority) et de INMA Finance.



TAHAR SIOUD
Conseiller
Membre du Comité d'Audit

Biographie

Diplômé en droit et en sciences politiques, il a une longue carrière dans la diplomatie de Tunisie dont il a été l'ambassadeur dans plusieurs pays. Ancien sous-gouverneur de la Banque Centrale de Tunisie, Tahar Sioud a aussi occupé des responsabilités au sein de différents ministères. Il a notamment été Secrétaire d'Etat auprès du Ministre des Affaires Etrangères puis Ministre du Commerce de 2001 à 2002.

Liste des mandats en cours

Président Fondation BIAT



ELYES BEN RAYANA
Administrateur Membre du Comité Exécutif de Crédit

Biographie

Diplômé de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Télécommunications de Paris, il a effectué sa carrière dans les domaines de la banque, la stratégie et le numérique à l'international et en Tunisie. Il a occupé des postes de direction notamment chez Schlumberger et au sein du cabinet de stratégie McKinsey à Paris. Il a aussi dirigé les activités de Banque de Financement et d'Investissement de la BIAT avant d'être nommé administrateur en 2019.

Liste des mandats en cours

Gérant des sociétés : eStrat - SARL et Value Digital Services – SARL

Administrateur : BIAT Capital Risques et CFH



FADHEL ABDELKEFI
Administrateur

Biographie

Diplômé de la faculté des sciences économiques Paris Panthéon Sorbonne, il a effectué sa carrière dans le monde de la finance et de la banque. Il a occupé le poste de Directeur Général de Tunisie Valeurs de 2005 à 2016, Président du Conseil d'Administration de la Bourse de Tunis de 2011 à 2014 et membre du Conseil d'Administration de la Banque de Tunisie de 2018 à mi 2020. Il a consolidé son expérience professionnelle en occupant, le poste de Ministre du Développement, de l'Investissement et de la Coopération Internationale et le poste de Ministre des Finances par intérim de 2016 à 2017

Liste des mandats en cours

Président du Conseil d'Administration : TUNISIE VALEURS

Président : Tunisie Valeurs Asset Management



FATIMA-ZOHRA EL FIHRI
Administrateur indépendant
Présidente du Comité d'Audit

Biographie

Diplômée d'un master et d'un DESS en gestion d'actifs de l'Université Paris Dauphine, elle compte à son actif 13 années d'expérience en finance de marché, conseil et gestion d'actifs. Elle a passé 10 ans au sein du Groupe BMCE Capital, Banque d'affaires du Groupe BMCE Bank où elle a assuré diverses responsabilités notamment la restructuration et le développement des activités de sa filiale tunisienne.

Fonctions principales occupées sur les cinq dernières années :

Directrice : Groupe BMCE Bank of Africa



MARC BEAUJEAN

Administrateur indépendant
Président du Comité des Risques

Biographie

Titulaire d'une Maîtrise en Administration des Affaires de l'Université de Liège et d'un Master in Business Administration de l'Université de Columbia (New York). Il est Administrateur Certifié ILA-INSEAD. Senior Partner chez McKinsey & Co à Paris, Luxembourg et Bruxelles pendant 20 ans, Marc Beaujean a également occupé le poste de COO du groupe d'assurance belge P&V-Vivium.

Il a fondé Beaujean&Partners, un cabinet de conseil dans le secteur financier spécialisé dans les missions de transformation.

Liste des mandats en cours

Administrateur : Bank of Africa à Casablanca.

Fonctions principales occupées sur les cinq dernières années :

Administrateur et membre du comité de direction : Groupe P & V

Membre du conseil d'administration : SIFI « institution financière systématiquement importante »

Membre d'Exco

Directeur de cabinet / associé principal : spécialisé dans les institutions financières, chez McKinsey & Co



MOHAMED ADEL BELFEKIH

Administrateur
Membre du Comité des Risques

Biographie

Diplômé du Conservatoire National des Arts et Métiers de Paris en Etudes Comptables et Financières.

Il a occupé plusieurs postes à la BIAT notamment le poste de Directeur du Développement à l'International. Il a lancé la filiale agent de paiement de la BIAT « BIAT France » à Paris en 2015. En 2019, il a été nommé Responsable de la Banque de Détail.

Liste des mandats en cours

Président : BIAT France

Membre du conseil d'administration : ASSURANCES BIAT

Membre du Comité Permanent d'Audit : ASSURANCES BIAT



Mohamed AGREBI
Administrateur
Membre du Comité d'Audit
Membre du Comité Exécutif de Crédits

Biographie

Mohamed Agrebi a mené toute sa carrière au sein de la BIAT où il a occupé différentes responsabilités au sein du réseau et services centraux, notamment au sein du département Finance et Comptabilité. En 2014 il a été nommé Directeur Général de la BIAT qu'il a dirigée pendant 3 mandats.

Véritable expert dans le secteur bancaire, il a plusieurs concrétisations à son actif dont son élection en tant que Président du Conseil d'Administration du Conseil Bancaire et Financier en 2020.

En 2023, il a rejoint le Conseil de la BIAT en tant qu'administrateur.

Liste des mandats en cours

Président du Conseil : Assurance BIAT, CIAR, BIAT Consulting

Administrateur : TTG, BCR, SICAF BIAT, SPT Hammamet, STI, STSP Nafta, HLC, SOPIAT.



Cyrine SANCHOU
Administrateur représentant les petits porteurs
Membre du Comité d'Audit

Biographie

Cyrine Sanchou, diplômée de l'Ecole Centrale de Paris, de l'Ecole Nationale Supérieure des Télécommunications et du Groupe HEC a mené une carrière professionnelle internationale riche et diversifiée. Elle a travaillé dans la finance, les télécoms, la fintech mais également dans l'immobilier et l'artisanat.

Elle a pu également acquérir une connaissance approfondie dans le domaine bancaire grâce à son expérience au sein de BNP Paribas.

En 2023, elle a rejoint le Conseil d'administration de la BIAT en tant qu'administrateur représentant les actionnaires minoritaires.

5.1.4 Principaux travaux du Conseil d'Administration

○ Missions du Président du Conseil :

Le président du conseil veille à ce que le conseil s'acquitte convenablement de ses responsabilités de manière efficace et indépendante.

Le président coordonne et dirige les travaux du conseil d'administration. Il anime les débats lors de ses réunions et veille à ce que les opinions divergentes puissent être librement exprimées et discutées en vue d'instaurer un processus de prise de décision transparent et efficace.

Le président s'assure également que les comités d'appui s'acquittent des responsabilités qui leur incombent et qu'ils rendent compte au conseil des résultats de leurs travaux, et ce conformément à la Circulaire BCT 2021-05 relative à la définition d'un cadre de gouvernance pour les Banques et les Etablissements financiers.

En 2023, le conseil d'administration a tenu cinq (5) réunions, la durée moyenne de chaque réunion été de 3 heures avec un taux d'assiduité moyen de 96% :

- Une séance le 25 Janvier 2023 (taux d'assiduité de 91%)
- Une séance le 15 Mars 2023 (taux d'assiduité de 100%)
- Une séance le 28 Avril 2023 (taux d'assiduité de 83%)
- Une séance le 21 Juin 2023 (taux d'assiduité de 100%)
- Une séance le 20 Septembre 2023 (taux d'assiduité de 100%)

○ Missions de secrétaire du conseil :

Conformément à la Circulaire BCT 2021-05, le Conseil d'Administration est doté d'un secrétaire permanent, qui est chargé notamment de :

- La préparation et l'envoi aux administrateurs de l'ordre du jour ainsi que les documents et informations nécessaires à l'accomplissement de leurs missions dans un délai suffisant.
- L'établissement du procès-verbal et le suivi des décisions et des recommandations.

o Les travaux du Conseil d'Administration en 2023 :

Le Conseil d'Administration détermine la stratégie et les orientations de l'activité de la Banque dans un objectif de promouvoir la création de valeur à long terme.

Il a examiné tout au long de l'année 2023 les principaux sujets suivants :



Le Conseil d'Administration, s'est réuni cinq (5) fois en 2023.

Etats Financiers et Rapports

- Comme chaque année, le conseil d'administration a arrêté les états financiers individuels et consolidés de l'exercice précédent arrêtés au 31 Décembre 2022, ainsi que les états financiers intermédiaires au 30 Juin 2023, et ce après lecture du rapport des Commissaires aux Comptes.
- Les membres du Conseil d'Administration ont arrêté le projet de résolutions à soumettre à l'Assemblée Générale Ordinaires annuelle, et ont convoqué ladite assemblée qui a été tenue le 28 Avril 2023.

Gestion et surveillance des risques/ Pilotage des Ratios réglementaires

- Le conseil a revu, d'une façon régulière, la situation de la banque en matière de risque en s'appuyant notamment sur les travaux du Comité des Risques.

- Le Conseil a pris connaissance des principales réalisations et principaux objectifs 2023-2024 en ce qui concerne le plan de continuité d'activité et le plan de sécurité des systèmes d'information.
- Le Conseil a pris connaissance de la refonte entamée par la Banque Centrale de Tunisie du dispositif en vigueur en termes d'exigences en fonds propres au titre de risque de crédit et ce dans le cadre du projet de convergence vers les standards internationaux (Bâle III et IFRS).
- Le Conseil a suivi l'évolution des ratios réglementaires notamment les ratios de concentration sur les parties liées.
- Le Conseil a examiné et a approuvé le rapport sur le respect des dispositions de l'article 7 de la circulaire BCT n°2017-06 du 31 juillet 2017 relative à la ventilation des engagements par classe de risque et au respect des normes prudentielles.

Gestion du Budget

- Le Conseil a examiné le budget alloué pour l'exercice 2023.

Pilotage des projets réglementaires

Le Conseil a été informé des évolutions réglementaires et de leurs conséquences sur la banque et ses activités. Il a débattu notamment les principales dispositions de la loi de Finances 2023, principalement celles qui concernent la banque et ses filiales.

- Le Conseil a pris connaissance des nouvelles exigences réglementaires en matière de traitement des réclamations et ce, suite à la publication de la Circulaire BCT n°2022-08 relative aux politiques et mesures de traitement des réclamations de la clientèle.

Pilotage du Capital Humain

- Sur le volet Ressources Humaines, et compte tenu de l'importance du capital humain pour le développement et la croissance de la banque, le Conseil a passé en revue le bilan social de la BIAT pour l'année 2022.

Responsabilité Sociétale et Environnementale

- Le Conseil a été informé de la nouvelle vision de la Fondation BIAT reposant sur deux axes phares à savoir ; le Patrimoine et l'Environnement. L'ensemble des projets ont été exposés, un débat a été tenu et des échanges ont eu lieu au sujet de la stratégie à adopter en matière RSE.

Politique de Communication

- Le Conseil a pris connaissance du plan de communication multicanal qui a été mis en place pour mettre en valeur les labels d'excellence reçus en 2022 par la BIAT.

En effet, la BIAT a obtenu en termes de récompenses, les prix de :

- Meilleure Banque Dépositaire en Tunisie ;
- Meilleure Gouvernance Bancaire en Tunisie ;
- Meilleur service client de l'année 2022 en Tunisie ;
- Meilleure Stratégie de digitalisation en Afrique du nord ;

Volet Gouvernance

- Le Conseil a autorisé les nouvelles nominations, à savoir le Responsable du Département Contrôle Général, le Responsable de la Direction de l'Audit Interne et le Responsable de la Direction de Conformité et Lutte anti-blanchiment, conformément à l'article 53 de la loi bancaire 2016-48 du 11 juillet 2016 relative aux Banques et aux Etablissements Financiers.
- Pareillement, le Conseil a approuvé les propositions de changement de la gouvernance de quelques filiales de la banque.

Autres points réglementaires

- Les membres du Conseil ont autorisé les conventions réglementées présentées au cours de l'année 2023, ainsi que les opérations de cession des biens immeubles et les propositions d'acquisition et de cession de participations.

— 5.2 Les Comités spécialisés issus du Conseil d'Administration :

Des comités au service du Conseil d'administration

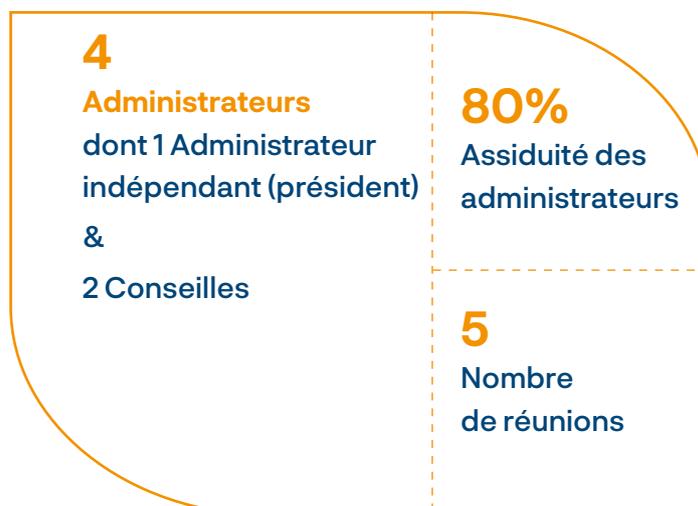
Le Conseil d'Administration est assisté par des Comités et chaque Comité comprend au moins quatre administrateurs.



- **Le Comité d'Audit :** Il est chargé d'assister le Conseil d'Administration dans les domaines de l'information financière, du contrôle interne y compris l'audit interne.
- **Comité des Risques :** Il a pour mission d'assister le Conseil d'Administration afin de s'acquitter de ses responsabilités relatives à la surveillance du dispositif de gestion des risques de la Banque.
- **Comité Exécutif de Crédit :** Procède à l'examen de l'activité de financement de la banque.

5.2.1 Principaux Travaux des Comités :

Le Comité d'Audit



- Le Comité d'Audit a examiné, en présence des Commissaires aux Comptes, les états financiers individuels et consolidés arrêtés au 31/12/2022, ainsi que les Etats Financiers Intermédiaires au 30/06/2023 avant qu'ils ne soient soumis au Conseil.
- Le Comité a également examiné, la présentation du bilan et des principales variations au niveau des rubriques du compte de résultat par rapport à la situation comparative du 30/06/2022.
- Le Comité d'Audit a été informé des nouvelles dispositions réglementaires de la Circulaire BCT n°2022-08 du 20 Octobre 2022 relative aux politiques et mesures de traitement des réclamations de la clientèle, qui s'inscrivent dans le cadre général de la « Politique de Protection des Usagers des Services Bancaires et de leurs Données Personnelles », adoptée par la Banque.
- Dans le cadre de la veille réglementaire et de conformité, le Comité a été informé des principales orientations du projet de Décret-Loi visant à instaurer un cadre législatif pour la gestion du sort des comptes inactifs créditeurs.
- Le Comité a également validé les « Termes de référence pour la mission d'audit du dispositif de contrôle interne pour la gestion du risque de blanchiment d'argent », et ce conformément aux dispositions de l'article 50 de la Circulaire de la Banque Centrale de Tunisie n°2017-08 relative au dispositif de gestion du risque de blanchiment d'argent et de financement du terrorisme.
- Le Comité d'Audit a examiné, en présence des Commissaires aux Comptes, une synthèse de la Lettre de Direction pour l'année 2022 pour l'amélioration du dispositif de contrôle interne en vigueur. A cet effet, un suivi particulier de la part du Comité a été assuré pour la mise en place des actions correctives sur les priorités jugées comme critiques et/ou élevées.

Le Comité des risques



Le Comité des Risques a mené ses travaux autour des axes suivants :

- ✓ La situation économique et monétaire en Tunisie et leur impact sur le profil de risque de la banque.
- ✓ Point sur l'exposition du portefeuille de la banque aux risques climatiques.
- ✓ Suivi du dispositif de maîtrise des risques opérationnels.
- ✓ Suivi de l'avancement du Plan de Continuité de l'activité et du plan de sécurisation de la Banque.
- ✓ Présentation des principaux objectifs de la stratégie de cybersécurité.
 - Le comité a été informé des principales nouveautés et l'impact du projet de la refonte du dispositif en vigueur de pondération actifs pondérés pour le risque de crédit conformément au Bâle III.
 - Les membres du Comité des Risques ont étudié les principaux agrégats des différentes typologies de risque notamment le risque de crédit, le risque de marché et le risque de taux et de liquidité.
 - Les membres du Comité ont validé le rapport sur le respect des dispositions de l'article 7 de la circulaire BCT n°2017-06 du 31 juillet 2017 relative à la ventilation des engagements par classe de risque et au respect des normes prudentielles à la fin de chaque trimestre.

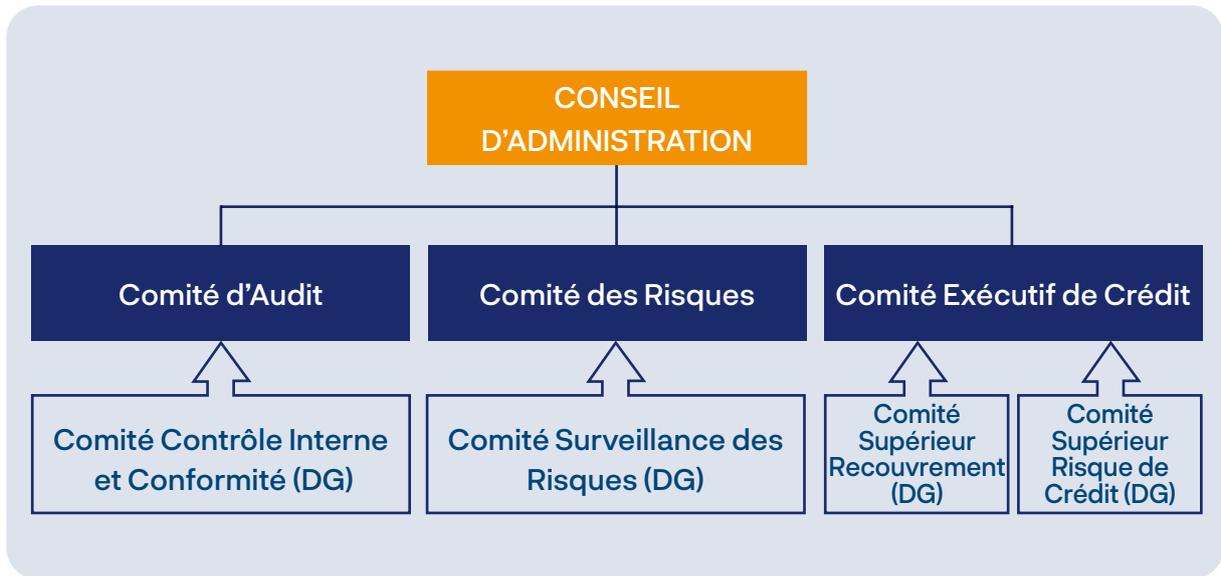
Le Comité Exécutif de Crédit



Le Comité Exécutif de Crédit procède à la revue de l'activité de financement de la Banque et ce à travers :

- Examen des dossiers de crédit à exposition supérieure à 15MD ou de restructuration supérieure à 1 MD
- Examen des expositions crédit supérieures à 15 MD.
- Examen du reporting sur les abandons.
- Examen de la situation des engagements des parties liées.
- Examen du reporting des crédits accordés aux clients classés auprès de la banque ou auprès d'autres établissements de crédit au sens de la circulaire BCT n°91-24 au 31/12/2015.
- Examen de la situation du risque de crédit.
- Examen du reporting sur les crédits de consolidation/rééchelonnement débloqués.

5.2.2 Les instances de remontées au Conseil d'Administration et de ses Comités :



— 5.3 Direction Générale

5.3.1 Directeur Général

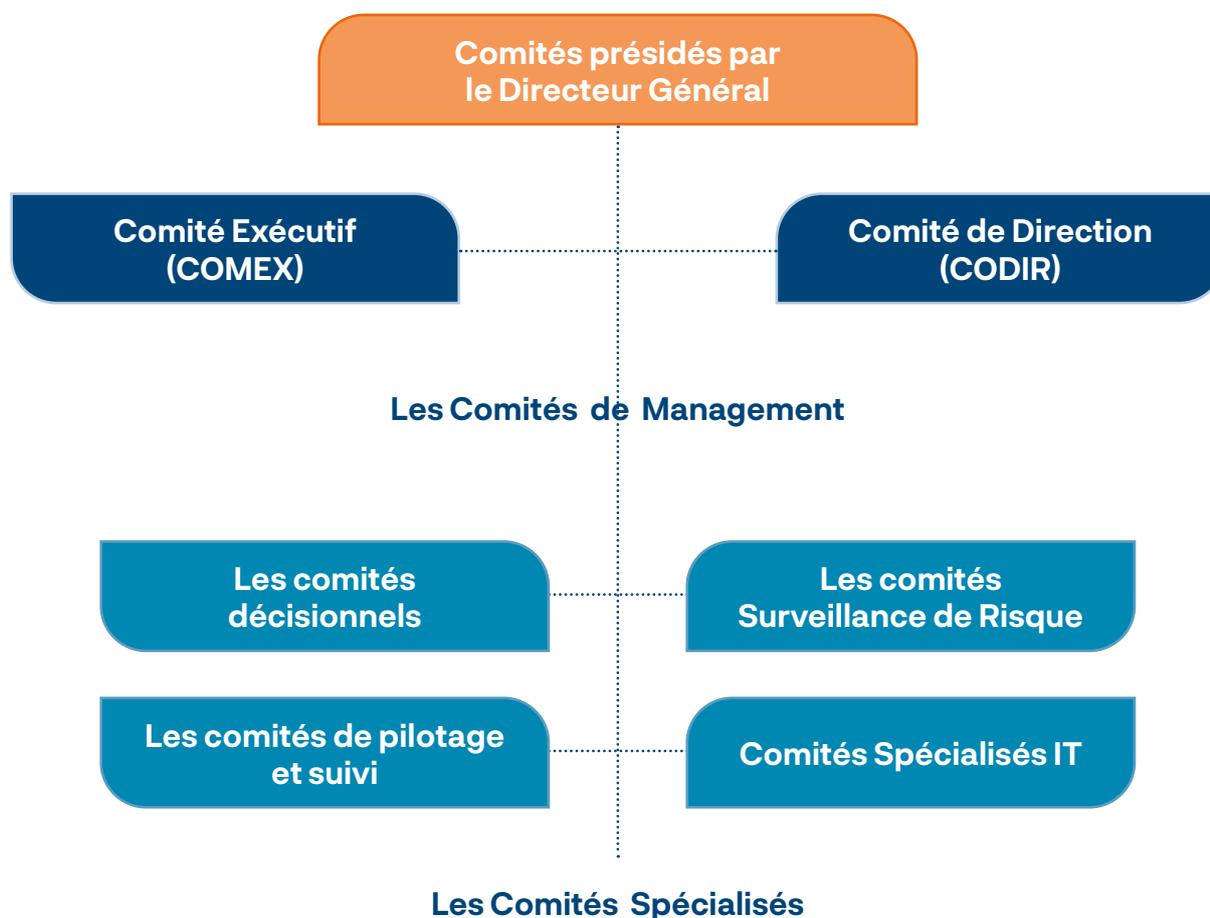
Le Conseil d'Administration qui s'est tenu le 28 Avril 2023, à l'issue de l'Assemblée Générale de la même date, entérine la nomination de Monsieur Moez HADJ SLIMEN au poste de Directeur Général pour un mandat de trois ans échéant à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2025.

Le Directeur Général assure sous sa responsabilité la Direction Générale de la banque. Il est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la BIAT, et pour représenter la banque dans ses rapports avec les tiers.

Il est chargé de la gestion des activités de la Banque, il assure la déclinaison des orientations stratégiques décidées au niveau du Conseil d'Administration, et assure également la gestion courante de la Banque à travers des comités spécialisés favorisant les décisions collégiales.

Le Conseil d'Administration du 14 Décembre 2021 a nommé Monsieur Hassen LONGO en tant que Directeur Général Adjoint et ce pour une durée de trois ans.

La liste des comités présidés par le Directeur Général



5.3.2 Les Comités de la Direction Générale :

Le Directeur Général préside plusieurs comités à savoir :

- **Les Comités de Management en premier**, suivi par les Comités Développent .
- **Les Comités Développement IT** qui, sous son autorité, définissent notamment les axes stratégiques liés à la transformation digitale, au développement des solutions DATA, ainsi que l'optimisation des systèmes d'informations et leurs mises en oeuvre.
- **Les Comités de Management** : Composés du Directeur Général et des responsables de Département et Pôles concernés. Ce sont des instances d'échange et de partage des informations, et ils traitent également les affaires courantes couvrant tous les domaines de la Banque.
- **Les Comités Spécialisés** : Ces instances traitent les différents volets opérationnels de la banque, pour une meilleure prise de décision, un pilotage ajusté et une surveillance de risque rapprochée.

— 5.4 Commissaires aux Comptes

L'Assemblée Générale Ordinaire du 22 avril 2022 a désigné les cabinets PWC/CMC en qualité de commissaires aux comptes pour assurer la mission de commissariat aux comptes de la Banque Internationale Arabe de Tunisie pour un mandat de trois ans (2022-2024), expirant lors de l'Assemblée Générale Ordinaire, statuant sur les comptes de l'exercice 2024.

5.5 Structure de l'actionnariat et droits de vote au 31/12/2023

Actionnaires	Nombre d'actions	Pourcentage %
Actionnaires Etrangers	102 288	0,29%
Actionnaires Tunisiens	35 243 754	98,72%
Etat Tunisien	2 301	0,01%
Personnes Morales	27 253 949	76,34%
MAGHREB FINANCE HOLDING	7 309 633	20,48%
MAGHREB FINANCIERE HOLDING	5 388 875	15,09%
MENINX HOLDING	2 872 762	8,05%
HORCHANI FINANCE	2 235 911	6,26%
SOCIETE TTS FINANCIERE	1 651 601	4,63%
IFICO	1 134 751	3,18%
TUNISIAN TRAVEL SERVICE	1 074 474	3,01%
CAPINV	715 485	2,00%
ASSURANCES G A T	710 851	1,99%
SOCIETE DJERBA BEACH HOTEL	382 500	1,07%
Fonds	343 099	0,96%
Personnes physiques	7 989 805	22,38%
MILAD KARIM	1 008 813	2,83%
FAKHFAKH HEND	603 668	1,69%
KAMOUN Habib	526 030	1,47%
FAKHFAKH KHALED	522 197	1,46%
DORRA MILED	436 505	1,22%
MERIAM MILED	384 430	1,08%
Total	35 700 000	100,00%
MILAD DORRA	436 505	1,22%
MILAD MERIEM	384 430	1,08%
AUTRES	4 497 897	12,60%
*RESTE A ATTRIBUER	8 689	0,02%
TOTAL	35 700 000	100,00%

Les 35.700.000 actions représentant le capital de la banque comportent 35.700.000 droits de vote.

— 5.6 Obligations et engagements de la banque envers les dirigeants :

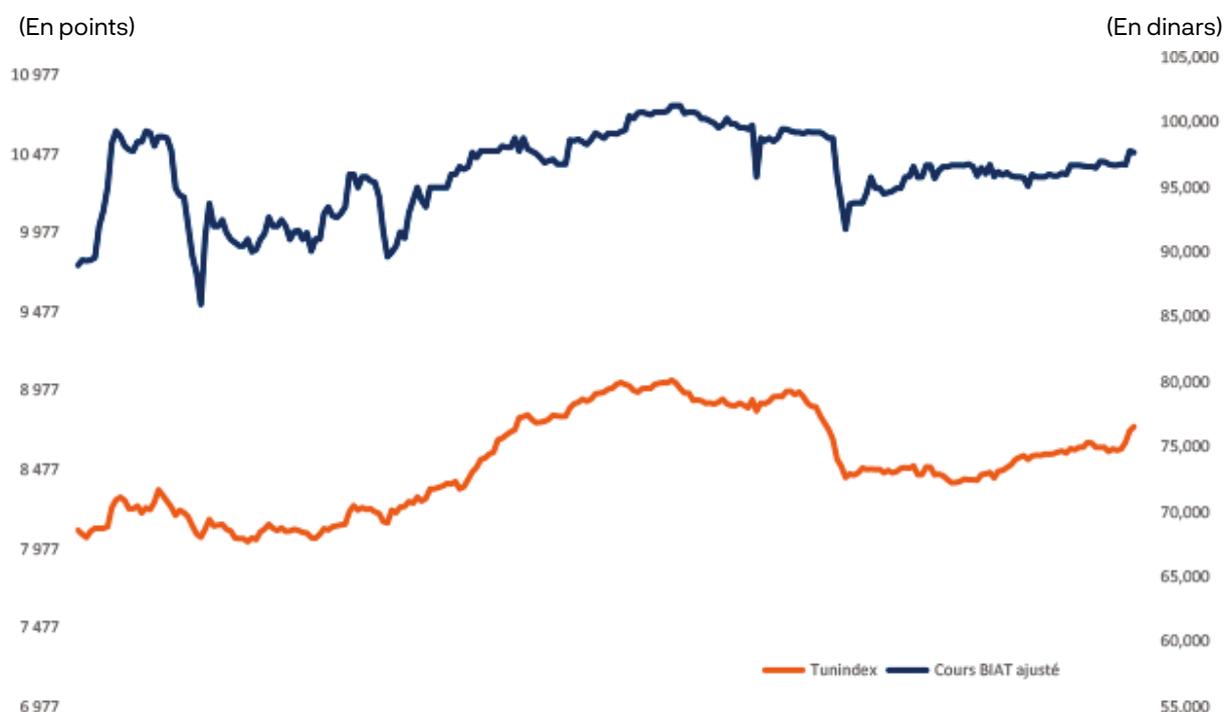
A COMPLETER DES RECEPTION DU RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX
COMPTES



L'ACTION BIAT EN BOURSE



6.1 Evolution du cours de l'action BIAT en 2023



Le cours de l'action BIAT s'est situé à 91,900 dinars au 31/12/2023, enregistrant ainsi un rendement positif de +11,02% contre un rendement positif de +12,77% pour l'indice banques et de +7,90% pour le TunIndex.

Première capitalisation de la place, le titre BIAT a clôturé l'année avec une capitalisation de 3 280,83 MD contre (3 141,6 MD MD en 2022).

Toujours dynamique, le nombre de titres BIAT échangés pour la même période s'est établi à 1 670 235 titres (contre 1 346 035 titres en 2022).

Actionnaires	2023	2022
Capital social		
* En nombre d'actions	35 700 000	35 700 000
* En millions de dinars	178,5	178,5
Cours plus haut/ plus bas (en dinars)	99,990/85,2	89,95/ 57,80
Cours de clôture (en dinars)	91,9	88,0
Bénéfice consolidé par action (en dinars)	10,045	8,751
P.E.R (cours de clôture / Bénéfice consolidé par action)	9,149	10,148
Dividende par action (en dinars)	5,800	5,800
Capitalisation boursière (en MD)	3 280,8	3 141,6

— 6.2 Actions de communications financières effectuées

Conformément à sa stratégie de communication, la BIAT a continué en 2023 à communiquer avec ses actionnaires à travers la diffusion de quatre numéros trimestriels de la lettre à l'actionnaire.

Un espace actionnaire digital permet aux actionnaires d'être incessamment informés des actualités de leur banque.

De même, plusieurs séances one to one à distance ont été organisées au courant de la même année avec des analystes, des gestionnaires de fonds, des agences de notation, etc.



AFFECTATION DES RESULTATS



— 7.1 Dispositions statutaires concernant l'affectation des résultats

Le bénéfice distribuable est constitué des bénéfices nets ainsi établis, majorés ou minorés des résultats reportés des exercices antérieurs et ce après déduction de :

- 1/ Toutes réserves légales que la Société est tenue de constituer dans les conditions prévues par la législation en vigueur ;
- 2/ Toutes sommes que l'Assemblée Générale, sur proposition du Conseil d'Administration, décide d'affecter à des fonds de réserves généraux ou spéciaux, ou de reporter à nouveau ;
- 3/ Une somme ne dépassant pas 10 % des bénéfices à fixer par l'Assemblée Générale des actionnaires sur proposition du Conseil d'administration et à attribuer à un fonds social ou à l'association amicale du personnel de la Banque.

7.2 Tableau d'évolution des capitaux propres et des dividendes versés

En milliers de dinars

				Autres réserves		Autres capitaux propres	Résultats reportés	Résultat de la période	Total
	Capital Social	Réserves légales	Réserves ordinaires	Fonds social	Réserves pour réinvestissement exonérés				
Capitaux Propres au 31/12/2020 avant affectation	178 500	17 000	34 113	102 483	604 320	3	535 665	281 842	1 753 926
Affectation AGO du 23/04/2021		850			167 000		-64 508	-103 342	
Dividendes								-178 500	-178 500
Transfert de Réserves			747		-747				
Capitaux Propres au 31/12/2020 après affectation	178 500	17 850	34 860	102 483	770 573	3	471 157	-	1 575 426
Capitaux Propres au 31/12/2021 avant affectation	178 500	17 850	34 860	102 977	770 573	3	471 157	266 840	1 842 760
Transfert de Réserves			20 573		-20 573				
Affectation AGO du 22/04/2022			-42 840		180 000		129 680	-266 840	-
Dividendes							-185 640		-185 640
Capitaux Propres au 31/12/2021 après affectation	178 500	17 850	12 593	102 977	930 000	3	415 197	-	1 657 120
Capitaux Propres au 31/12/2022 avant affectation	178 500	17 850	12 594	103 431	930 000	3	415 196	299 676	1 957 250
Affectation AGO du 28/04/2023					190 000		109 676	-299 676	
Dividendes							-207 060		-207 060
Transfert de Réserves			35 367		-35 367				
Capitaux Propres au 31/12/2022 après affectation	178 500	17 850	47 961	103 431	1 084 633	3	317 812	-	1 750 190



CONTRÔLE DES COMPTES



— 8.1 Activité du Comité d'Audit Interne concernant le contrôle des comptes

Extrait du rapport d'activité du Comité d'Audit sur l'exercice 2023

Le Comité d'Audit est constitué de Mme Fatima-Zohra El Fihri en tant que présidente, de Mme Cyrine Sanchou, de messieurs Mohamed Agrebi et Mehdi Sethom en tant que membres administrateurs et de messieurs Tahar Sioud et Jean Messinesi en tant que membres conseillers.

Le Comité s'est réuni à cinq reprises durant l'exercice 2023.

I/ Examen des états financiers

Le Comité a examiné les états financiers individuels et consolidés pour l'exercice 2022 ainsi que les états financiers arrêtés au 30 Juin 2023, avant qu'ils ne soient soumis au Conseil et ce, en présence des Commissaires aux Comptes et du Responsable du Département Finance et Comptabilité.

Dans le cadre du suivi des travaux des Commissaires aux Comptes, le Comité a passé en revue

une présentation portant sur les principales recommandations formulées dans leur lettre de direction, ainsi que l'état d'avancement dans la mise en place des recommandations émises. Les commissaires aux comptes ont indiqué qu'ils estiment que le système de contrôle interne mis en place au sein de la Banque est globalement satisfaisant. Néanmoins, des améliorations pourraient être apportées à certains processus en vue d'une meilleure maîtrise des risques.

II/ Contrôle interne et contrôle général

Conformément à ses attributions en matière d'évaluation du dispositif de contrôle interne de la banque et de la revue des modalités d'intervention des structures chargées du contrôle, le Comité a été informé des conclusions des travaux du Département Contrôle Général au titre de l'année 2022.

Le Comité a également approuvé le plannig d'activité de ce Département pour l'année 2023.



BILAN SOCIAL



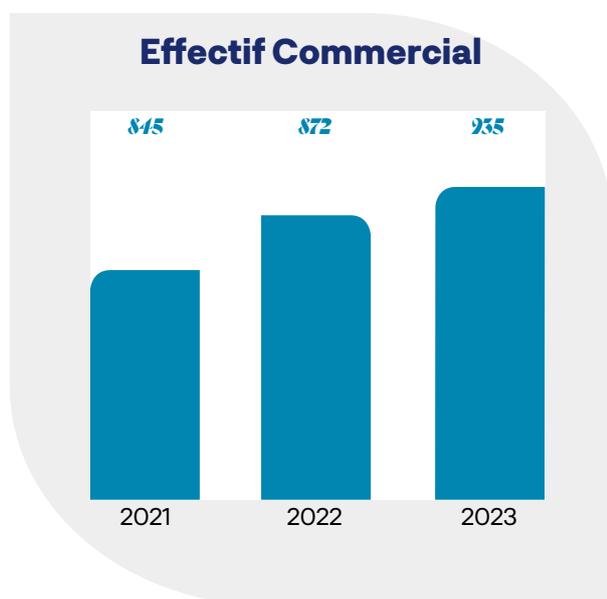
— 9.1 Indicateurs RH

9.1.1 Evolution des effectifs

Au 31/12/2023, l'effectif s'est établi à 2 130 personnes.

Le ratio de productivité (Effectif global/nombre d'agences) est de 10,44 en 2023 contre 9,63 en 2022.

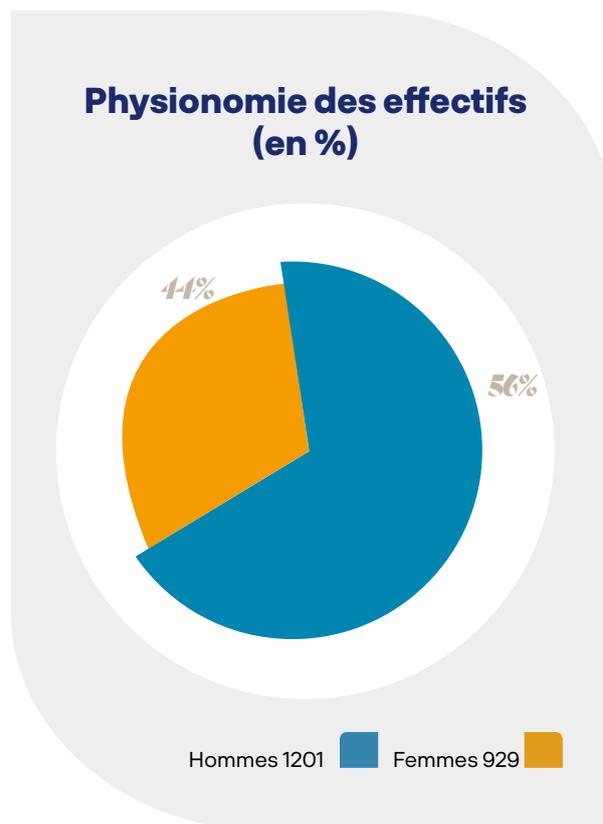
Il est à signaler que l'effectif commercial a augmenté de 63 personnes en passant de 872 personnes en 2022 (représente 44% de l'effectif) à 935 personnes en 2023 (représente 44% de l'effectif).



La structure de l'effectif entre le siège et le réseau ne cesse d'évoluer en faveur du réseau qui représente 53,3% de l'effectif total de la banque.

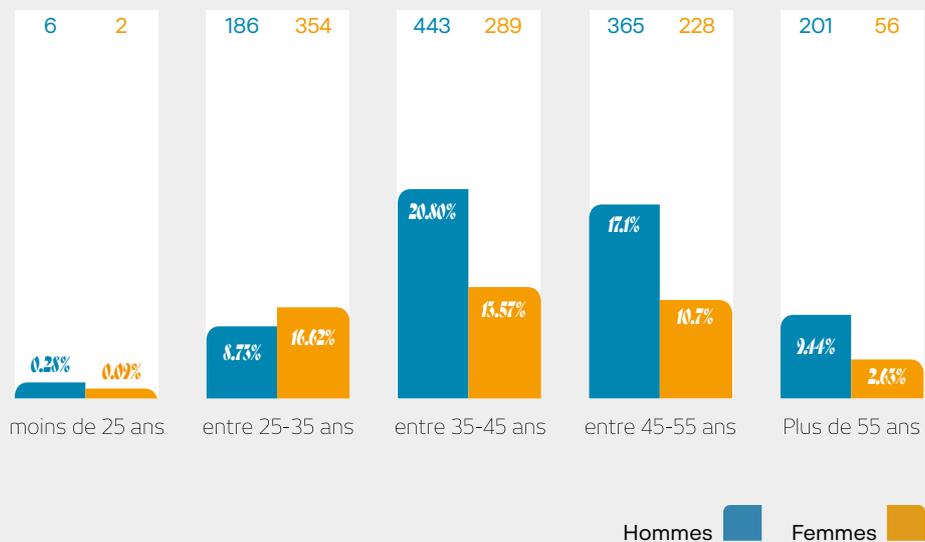
9.1.2 Physionomie des effectifs

En 2023, la répartition Hommes-Femmes est respectivement de 56% et 44%



- L'âge moyen est de 41,9 ans, inférieur à celui de 2022.
- L'ancienneté moyenne est de 14,2 ans contre 16,3 ans en 2022.

Pyramide des âges en 2023



Taux d'Encadrement en 2023



9.1.3 Activité Gestion des Stagiaires

La BIAT s'est engagée dans une démarche volontariste en matière d'insertion professionnelle des étudiants, en accueillant, durant l'année 2023, 1397 étudiants de différentes disciplines (Informatique, Finance, Gestion, Economie, Statistiques, Commerce, etc.) pour des stages

d'initiation ou de perfectionnement (83%) et pour des projets de fin d'études (17%).

En outre, les stagiaires représentent, pour la BIAT, un vivier de recrutement des meilleurs potentiels. Dans ce cadre, des nouvelles relations ont été établies, entre la BIAT et les universités, afin de développer et renforcer notre partenariat avec les différentes écoles. Parmi les actions réalisées nous citons :

	2021			2022			2023		
	Réseau	Services centraux	Total	Réseau	Services centraux	Total	Réseau	Services centraux	Total
Projets de Fin d'études	336	294	630	96	184	280	110	130	240
Stages d'initiation/perfectionnement	595	248	843	875	341	1216	802	355	1157
Total	931	542	1473	971	525	1496	912	485	1397

9.1.4 Mobilité

La mobilité interne, pour la BIAT, est privilégiée avant tout recrutement externe. Ce principe est adopté dans un souci de susciter la motivation, l'engagement et l'enrichissement du parcours professionnel des collaborateurs.

— 9.2 Centre de Développement des Compétences (CDC)

Le CDC accompagne la banque dans la concrétisation de sa stratégie et le développement de ses nouvelles activités.

Le CDC a pour mission de développer les compétences et les connaissances des collaborateurs et ce, dans le but d'améliorer la qualité de service et de leur permettre d'évoluer et de s'épanouir dans leurs parcours professionnels.

Par le biais de la formation, le CDC accompagne la banque dans les projets stratégiques en initiant des parcours spécifiques aux collaborateurs métiers et en formant les utilisateurs finaux (réseau et services centraux). Ainsi, le CDC affiche sa volonté d'améliorer les compétences, la productivité et les performances de l'ensemble des collaborateurs de la BIAT et permettre à chaque collaborateur d'acquérir le maximum de connaissance dès ses premiers jours dans notre Banque. Il est donc un acteur clé dans les processus d'accueil et d'intégration des nouvelles recrues et dans la gestion des carrières dans le respect de la politique du capital humain de la banque.

Le CDC se compose d'une équipe pluridisciplinaire de formateurs permanents et d'experts dans les domaines de l'ingénierie pédagogique, l'administration de la formation, l'évaluation et la capitalisation des connaissances. Il comprend 7 salles de cours dotées d'équipements modernes. Le CDC collabore également avec des formateurs et des organismes externes.

Dans le but de développer les compétences et professionnaliser les métiers, le CDC offre des cursus de formation adaptés aux besoins de la banque et des collaborateurs tels que :

- **Le campus comprenant 10 cursus diplômants et 11 cycles certifiants**

1. Les formations diplômantes : dans le domaine banque, finance et management en partenariat avec différents organismes et établissements universitaires.
2. Les formations certifiantes : destinées aux comptables, Analystes bancaires, aux recouvreurs, aux conseillers commerciaux de banque, aux gestionnaires du risque crédit, aux responsables conformité ... etc.

- **Les parcours de montée en compétences, les Plans de Formation Agences et Siège** destinés aux collaborateurs en poste pour une maîtrise du métier actuel, une montée en compétence et davantage de polyvalence.

- **Les parcours nouvelles recrues** alternant des formations comportementales, réglementaires, métiers et des immersions sur site afin de favoriser l'intégration et la maîtrise du poste.

- **Les cycles de développement des compétences métiers** cycles de formation en intra animés par des experts tunisiens et étrangers.

- **Les séminaires externes en Tunisie et à l'étranger**

La capitalisation des connaissances constitue un volet important de l'activité du CDC. Le centre de documentation est doté d'une bibliothèque d'ouvrages spécialisée et a pour mission la collecte, le traitement et la mise à la disposition des collaborateurs d'ouvrages et de revues économiques pour répondre à des besoins et demandes professionnels.

10

**ELEMENTS SUR
LE CONTRÔLE
INTERNE**



— 10.1 Environnement du Contrôle Interne

10.1.1 Organisation Générale du Contrôle Interne

Le dispositif de Contrôle Interne de la BIAT est axé sur trois niveaux de contrôle indépendants mais complémentaires. Ce dispositif est matérialisé par un ensemble de processus, de méthodes et de vérifications qui visent à assurer la maîtrise des risques et à renforcer la régularité, la sécurité et l'efficacité des opérations.

Le premier niveau de contrôle est assuré par les employés qui initient les opérations ainsi que les responsables hiérarchiques des unités opérationnelles.

Le deuxième niveau de contrôle est exercé par certaines structures au niveau des services centraux ainsi que les structures du contrôle permanent au sein du Département Contrôle Général :

- La Direction du Contrôle Permanent a pour principales attributions de détecter de manière précoce les risques encourus, d'assurer de manière continue des contrôles distants et sur sites et de fournir un reporting régulier sur les incidents et les insuffisances relevés, la qualité des contrôles exercés par les autres niveaux de contrôle et les actions d'amélioration à entreprendre.
- La Direction Conformité et LAB assure une veille réglementaire continue et garantit la bonne exécution des obligations légales et le respect des bonnes pratiques et des règles professionnelles et des principes d'éthique. Elle accomplit également un rôle de contrôle de la bonne application du code de déontologie de la banque et du dispositif de lutte contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme, et réalise des actions de formation dans ce domaine pour les personnes concernées.

Le troisième niveau de contrôle est du ressort des structures du contrôle périodique relevant du Département du Contrôle Général :

- La Direction de l'Inspection assure un contrôle sur site des agences, sur la base des indicateurs de risque dégagés par la Direction du Contrôle Permanent dans le cadre de son activité de contrôle à distance et sur site des agences. Ainsi, la priorité est donnée aux agences ayant obtenu un score élevé par la D.C.P, traduisant un niveau de risque opérationnel significatif.
- La Direction de l'Audit émet, à travers ses missions, un avis motivé et objectif, sur la qualité du Contrôle Interne des processus ou des entités auditées.

Les dysfonctionnements relevés donnent lieu à la formulation de recommandations, dont la mise en place incombe aux entités auditées.

Les interventions des structures chargées du contrôle permanent et du contrôle périodique au sein du Département Contrôle Général se font suivant un programme de missions validé préalablement par le Comité d'Audit.

10.1.2 Actions entreprises en matière de conformité et de lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme

L'année 2023 a été consacrée à la consolidation du dispositif de lutte contre le blanchiment d'argent. Les améliorations techniques effectuées durant l'année précédente ont permis de réaliser des gains en productivité substantiels au niveau du dispositif de contrôle des opérations à risque, et une augmentation de son effectivité. Les ajustements organisationnels ont abouti à une meilleure gestion des ressources du dispositif, une amélioration de la polyvalence et des compétences, et la mise en place d'un mécanisme de suivi des réalisations par analyste.

La fonction de contrôle de la conformité a continué également à assurer son rôle d'accompagnement notamment sur les projets liés au Programme de Transformation.

Conformité

Au cours de l'année 2023, les principales actions réalisées par la fonction de contrôle de la conformité se présentent comme suit :

- Continuité dans la mise en œuvre de la fonction de veille et d'analyse des nouvelles dispositions légales et réglementaires sur l'activité de la Banque ;
- Examen et contrôle de la conformité des nouveaux projets ;
- Participation active au niveau des projets en lien avec la Transformation Digitale de certains parcours clients ;
- Participation aux ateliers de réflexion suite à la publication de nouvelles normes professionnelles, à l'instar des dispositions relatives à la sécurité des données et la gestion des cloud ;
- Participation aux projets réglementaires au niveau du CBF, dont principalement les ateliers ayant trait

- au projet d'adoption par la Tunisie de la « Norme Commune de Déclaration NCD/CRS » de l'OCDE ;
- Mise en œuvre des obligations déclaratives inhérentes à la fonction de conformité : déclarations FATCA, transfert de la gestion et du renouvellement de l'Identifiant d'Entité Juridique «LEI» de la BIAT ;
- Elaboration d'une cartographie préliminaire des risques de non-conformité.

Lutte contre le Blanchiment d'Argent et contre le Financement du Terrorisme

Les principales réalisations en lien avec le dispositif global de Lutte contre le Blanchiment d'Argent et le Financement du Terrorisme effectuées durant l'année 2023 se présentent comme suit :

- Consolidation des ressources de la Direction et montée en compétence technique des analystes ;
- Mise en œuvre d'une organisation promouvant la polyvalence des attributions pour favoriser l'évolution de carrière ;

- Amélioration du dispositif de suivi des réalisations par analyste, pour permettre une meilleure gestion des objectifs ;
- Réduction du temps de prise en charge des requêtes émanant des autorités ;
- Poursuite de l'amélioration de la prise en charge des mesures de gel des avoirs sur le système d'information de la Banque ;
- Consolidation du dispositif de gestion des analyses des entrées en relation avec les Correspondants Bancaires, et amélioration du dispositif de mise à jour périodiques de leurs dossiers « Know Your Customer » ;
- Accompagnement du Cabinet externe MAGHREB CORPORATE dans sa deuxième mission d'audit de suivi pour le renouvellement du Certificat AML 30000, portant sur la revue de conformité du dispositif LAB-FT de la BIAT.

— 10.2 Gestion des risques

10.2.1 Principaux risques auxquels la banque est confrontée

La gestion des risques s'articule autour des principales catégories suivantes.

Le risque de crédit et de contrepartie (y compris le risque de concentration) : c'est le risque de pertes résultant de l'incapacité des clients de la banque ou d'autres contreparties à faire face à leurs engagements financiers.

Ces contreparties peuvent être des banques, des établissements financiers, des entreprises commerciales ou industrielles, des Etats ou des entités étatiques, des fonds d'investissement, ou des personnes physiques.

Le risque de contrepartie est la manifestation du risque de crédit à l'occasion d'opérations de marché, d'investissements ou de règlements où la Banque est potentiellement exposée au défaut de sa contrepartie.

Le risque de crédit peut être aggravé par le risque de concentration qui résulte d'une forte exposition à un risque donné ou à une ou plusieurs contreparties ou encore à un ou plusieurs groupes de contreparties similaires (groupe d'affaires, secteur, pays...).

Risque de marché : c'est le risque de pertes de valeur d'instruments financiers qui peuvent résulter :

- Des fluctuations des prix sur les titres de transaction et de placement tels que définis par les normes comptables et sur tout autre instrument financier prévu par la réglementation en vigueur.
- Des positions susceptibles d'engendrer un risque de change, notamment les opérations de change au comptant ou à terme et les options de change. Ces positions peuvent être au bilan ou hors bilan.
- Des risques de contreparties sur opérations de marché. La mise en place d'un système de rating interne a permis de mieux suivre l'exposition de la banque sur les contreparties bancaires.

Risque de capital investissement : il s'agit du risque de pertes engendrées par les participations en actions.

Risque de liquidité et de refinancement correspond à l'incapacité, pour une banque, de financer des augmentations d'actifs et de faire face, à un coût raisonnable, à ses engagements lorsqu'ils arrivent à échéance.

Risque global de taux d'intérêt se définit comme le risque encouru en cas de variation des taux d'intérêt, mesuré sur l'ensemble des opérations de bilan et de hors bilan à l'exception, le cas échéant, des opérations soumises aux risques de marché.

Risque opérationnel : Le risque opérationnel se définit comme étant le risque de pertes résultant de carences ou de défaillances attribuables à la conception, à l'organisation et à la mise en œuvre des procédures, aux erreurs humaines ou techniques ainsi qu'aux événements extérieurs. Cette catégorie de risque comprend notamment:

- **Risques IT et de la sécurité des systèmes d'information (cybercriminalité, défaillance de services, etc.) :** Il s'agit du risque émanant des menaces potentielles susceptibles d'exploiter des vulnérabilités informatiques dans le but de causer des dégâts sous forme de dysfonctionnement ou d'arrêt total de l'activité et/ou perte de données sensibles.
- **Risque juridique et de non-conformité :** C'est le risque de sanction judiciaire, administrative ou disciplinaire et de perte financière, du fait du non-respect des dispositions législatives et réglementaires et des normes éthiques et de déontologie.

Risque de réputation : Il s'agit du risque de perte de revenu et/ou le risque d'encourir de pertes résultant d'une perception négative de la part des parties prenantes (clients, actionnaires, contreparties, régulateur, etc.).

Risque de modèle : se définit comme le risque de pertes résultant de décisions prises sur la base de résultats de modèles internes dues à des erreurs de développement, d'implémentation ou d'utilisation de ces modèles.

Risque ESG : Il s'agit d'identifier, de mesurer et d'anticiper les impacts Environnementaux, Sociaux et de Gouvernance auxquels est exposée la banque dans son fonctionnement propre ainsi que dans ses activités de financement. En effet, l'aspect environnemental prend de plus en plus d'importance dans sa composante émission carbone et son corollaire le réchauffement climatique. Cette démarche permet de (i) prémunir, à moyen et long terme, le portefeuille de la banque contre la dégradation de la qualité du risque des clients les plus exposés à ces risques, (ii) éviter le risque de perte du business et de non sélection de la banque par les bailleurs internationaux, (iii) minimiser les risques de perturbation des opérations de la banque.

La BIAT a accordé une importance particulière à la mise en œuvre d'une stratégie efficace, des processus et des procédures adéquates et une organisation appropriée pour la maîtrise de l'ensemble de ces risques tout en respectant les normes réglementaires.

Ainsi, la gestion du risque de crédit, du risque de marché ainsi que du risque opérationnel, y compris le risque des systèmes d'information et le risque de non-conformité, sont sous la responsabilité du Département Risques.

Le risque global de taux d'intérêt est sous la responsabilité du Département Contrôle de Gestion.

Le risque juridique est sous la responsabilité de la direction juridique, directement rattachée à la Direction Générale.

La gouvernance de l'ensemble de ces risques est assurée à travers un ensemble de comités.

La BIAT a instauré également une culture de maîtrise et de contrôle des risques et a diffusé progressivement les bonnes pratiques de gestion des risques ainsi que la mise en place des outils d'appréciation et de pilotage.

10.2.2 Objectifs et politique de la banque en matière de gestion des Risques

La banque opte pour une filière risque indépendante des pôles métiers, rattachée directement à la Direction Générale.

La fonction Risques intervient à trois niveaux :

- En amont, elle formule des recommandations en termes de stratégie et de politique des risques, fixe les règles et conçoit les méthodes et les outils de mesure, d'appréciation et de gestion du risque.
- En aval, elle effectue une surveillance continue du portefeuille pour contrôler la bonne application de la politique de la banque en termes de gestion des risques et alerter en cas de détérioration de la qualité du risque. Elle produit également les reportings internes et réglementaires.
- Dans le processus de prise de risque, elle effectue en continu un contrôle de 2ème niveau, en validant les propositions émanant des pôles métier, conformément aux schémas délégués.

Le Département Risques est le garant de la qualité et de la maîtrise des risques de crédit, de marché et

opérationnel à l'échelle globale de la banque. Les pôles métiers restent les premiers responsables des risques qu'ils initient et qu'ils gèrent.

10.2.3 Gestion du risque de crédit et principales actions entamées en 2023

En 2023, la banque a octroyé ses concours à l'économie, en conformité avec les principes énoncés dans sa déclaration d'appétit pour le risque. Cette démarche a été réalisée en stricte conformité avec les orientations stratégiques définies lors de la réflexion entourant la politique de crédit, et en respectant scrupuleusement les dispositions réglementaires en vigueur.

La BIAT poursuit dans le cadre du plan stratégique 2023-2025 un ambitieux projet de transformation de la fonction risques impliquant des changements tant sur le plan de l'organisation que des processus, des outils et aussi des pratiques, avec l'introduction d'objectifs supplémentaires de maîtrise de risque, de dispositifs nouveaux et d'autres, revus et améliorés, de surveillance du risque de crédit. Des changements étendus de bout en bout imprégnant tout le long des métiers de crédit, depuis les opérations jusqu'aux études et comités concernés, afin de talonner le risque de crédit et d'en réduire le coût, pour une meilleure compétitivité et une meilleure rentabilité de l'offre commerciale de la banque.

Dispositif de notation interne et de mesure du risque de crédit

Le système de notation interne (SNI) de la BIAT constitue la base du dispositif de gestion du risque de crédit. Il repose sur un ensemble de modèles propres à chaque catégorie d'actifs. Actuellement, ce système couvre le segment des entreprises avec une différenciation selon la taille, le secteur d'activité et l'âge de l'entreprise. Pour le secteur de la promotion immobilière, la notation se fait par projet. Les grilles de notation ont été conçues sur la base de l'historique des données bilancielles et comportementales ainsi que sur la base des connaissances des experts métier de la banque. La notation consiste à attribuer une note à chaque contrepartie sur la base de critères qualitatifs et quantitatifs en se référant à une échelle de notation interne qui se compose de 11 classes de risques homogènes et qui reflètent la probabilité de défaut des contreparties, avec 10 classes pour le portefeuille sain et une classe réservée au portefeuille en défaut.

Le dispositif de notation interne est structuré autour des principes suivants :

- L'unicité de la note attribuée à chaque contrepartie au moment du montage du dossier de crédit
- La notation constitue un critère clé dans la prise de décision d'octroi
- Toutes les contreparties engagées à plus de 250 mDT doivent être notées
- La revue de la note doit se faire au moins une fois par an
- Le jugement de l'expert est nécessaire pour apprécier et compléter le résultat du modèle et incorporer toutes les informations pertinentes que le système de notation n'intègre pas

Pour répondre aux exigences réglementaires énoncées dans la circulaire BCT n°2016-06 concernant la notation des contreparties, un cadre de gouvernance de la notation a été instauré. Ce cadre englobe divers aspects, dont le processus d'ajustement de la note, les déclencheurs d'événements impactant la notation, la durée de validité, ainsi que le suivi et la gestion de la note. Ce dispositif vise à assurer une conformité rigoureuse avec les normes réglementaires et à garantir une gouvernance robuste dans l'évaluation des contreparties.

Aujourd'hui, l'évaluation de la qualité des expositions repose sur la notation des contreparties, constituant ainsi un axe essentiel. Cette évaluation s'opère à travers l'analyse du portefeuille noté et la surveillance de son évolution. Une attention particulière est accordée aux contreparties présentant une détérioration de la qualité du risque. Le déclenchement du processus de notation et de révision de la notation des contreparties intervient à la suite de divers événements, notamment :

- L'instruction d'une nouvelle demande de crédit
- Le renouvellement du programme de crédits de gestion
- La réception des états financiers récents
- La survenance d'un événement susceptible de modifier le risque intrinsèque de la contrepartie
- La préparation de la liste des créances sensibles (watchlist)

Par ailleurs, il est important de souligner que le dispositif de notation interne revêt une importance cruciale dans le calcul des pertes attendues, conformément à la norme IFRS 9.

Validation du système de notation interne

Le dispositif de notation interne actuel se focalise sur l'estimation de l'un des paramètres clés dans la gestion de risque de crédit, à savoir la probabilité de défaut. La probabilité de défaut (PD) est définie comme la probabilité qu'une contrepartie fasse défaut à horizon d'une année.

Afin d'évaluer la performance et la robustesse de ce dispositif dans la prédiction des défauts, un backtesting annuel est rigoureusement effectué. Cette démarche de backtesting permet de surveiller la cohérence des prédictions avec les événements réels de défaut, assurant ainsi la fiabilité et l'efficacité continue du dispositif de notation.

La validation du système de notation consiste à :

- Une validation qualitative : Il s'agit de :
 - Evaluer la qualité des données
 - Etudier l'insertion opérationnelle du SNI (concept de « Use Test »)
 - Vérifier l'exhaustivité et la qualité de la documentation
 - Analyser les écarts entre les notes proposées par les Experts métiers et le SNI (analyse des overrides)
 - Tester la qualité d'implémentation des modèles dans les systèmes d'information
 - Examiner la gouvernance du SNI
- Une validation quantitative : Elle consiste à examiner les méthodologies de construction appliquées, les estimations des probabilités de défaut a posteriori et l'étude de la performance des modèles de notation à travers un ensemble d'études et de mesures :
 - Etude de la dépendance des facteurs exogènes d'appréciation de risque
 - Mesure du pouvoir discriminant
 - Etude du pouvoir prédictif
 - Etude de la concentration
 - Etude de la stabilité des modèles à travers l'examen des matrices de migration

Crédit scoring

En 2023, la démarche entamée en 2022 se poursuit avec l'utilisation des grilles de score dédiées aux crédits aux particuliers intégrées au sein du système d'information de la banque. A l'issue de chaque nouvelle

transaction de crédit, le système persiste à générer automatiquement un score d'octroi, en se basant sur les données de la fiche client, et un score de comportement, prenant en compte l'historique du fonctionnement du ou des comptes du client. Cette double évaluation permet au système d'assigner la transaction à l'un des sept grades de risques réservés aux transactions saines, garantissant ainsi une gestion continue et raffinée du risque lié aux crédits aux particuliers.

Par ailleurs, la méthode du scoring est également déployée dans le cadre de la gestion opérationnelle du risque de crédit. Un reporting périodique est généré pour surveiller la composition globale du portefeuille de crédits à usage particulier, renforçant ainsi la capacité de la banque à prendre des décisions éclairées en matière de gestion du risque de crédit.

Etude d'impact de la transposition des nouvelles normes Bâle III sur le risque de crédit

La Banque Centrale a communiqué un projet de circulaire portant l'application des nouvelles normes de Bâle III, visant une meilleure couverture des risques de crédit dans une conformité avec les normes internationales et ce, en préparation de la transition vers les normes IFRS.

La Banque a effectué une étude d'impact de l'application de ce projet de circulaire s'il venait à entrer en vigueur. A cet effet, des applications informatiques ont été développées qui sont prêtes à être déployées lors de l'entrée en vigueur de ladite circulaire.

Projet de mise en place d'une solution IFRS 9

L'année 2023 a été marquée par l'achèvement des travaux de mise en place d'une plate-forme informatique dédiée à la norme IFRS 9, offrant des fonctionnalités cruciales, notamment :

- L'industrialisation et l'automatisation du processus de calcul des Expected Credit Losses (ECL), de la récupération des données à la production des rapports et tableaux de bord
- Le contrôle de la qualité des données importées, avec un mécanisme automatique garantissant la fiabilité et la cohérence des informations fournies en entrée
- La création et la gestion des règles de classification
- La génération des échéanciers calculés sur la base d'un Taux d'Intérêt Effectif (TIE)

- Le calcul des ECL sur les actifs financiers en conformité avec l'IFRS 9, avec la possibilité d'effectuer des scénarios par rapport aux informations prospectives
- Le calcul et la génération comptable des intérêts sur les actifs financiers évalués au coût amorti
- La production des rapports de synthèse du calcul des ECL
- La génération du journal des écritures comptables faisant l'objet des retraitements IFRS 9

Les provisions collectives :

La BCT a procédé à la revue des modalités de calcul des provisions collectives afin d'assurer une meilleure couverture des risques latents sur les engagements courants ainsi que les engagements nécessitant un suivi particulier. Le resserrement appliqué visait également à amortir l'impact de la mise en place prochaine des normes IFRS en termes de provisionnement.

Les principaux ajustements retenus sont :

- La revue à la hausse du facteur de majoration des taux de migration historiques
- La majoration des taux de provisionnement de 5 points de base pour l'ensemble du portefeuille.

La nouvelle méthodologie s'applique à l'exercice 2023 et aux exercices ultérieurs.

Décommissionnement du Site Central

Le Site Central constitue un legs de l'ancienne architecture du système d'information financière de la BIAT. Il servait de moteur de calcul des règles prudentielles (classification, provisions, réservation d'agios ...) et opérait d'après une nomenclature de données et des paradigmes de fonctionnement qui ne correspondent plus à la nouvelle architecture introduite par T24, et le moment était venu de refonder les mécanismes de calculs des règles prudentielles d'après ces nouveaux paradigmes et nomenclature, pour plus d'efficacité et de fluidité des processus. Ainsi, un programme de décommissionnement du Site Central a été initié en 2023 et dont la livraison finale est prévue pour 2024. La filière risque contribue à ce programme à travers le projet de moteur de classification et de provisionnement.

Gestion Actif-Passif (ALM)

Les risques de liquidité et de taux sont gérés à la BIAT au niveau de l'entité ALM (gestion actif-passif) rattachée au département contrôle de gestion.

Le dispositif de gestion Actif-Passif (ALM) fait partie intégrante du dispositif global de gestion des risques et interagit avec l'ensemble de ses composantes dans un objectif de maîtrise adéquate de l'exposition aux différents risques bancaires (risque de taux, de liquidité et de change) tout en optimisant la rentabilité des fonds propres.

Ainsi la BIAT a un dispositif de gestion des risques qui joue un rôle important dans la stratégie financière et favorise une vision globale et en même temps détaillée des emplois et des ressources et de l'impact engendré par la variation de certains paramètres du marché.

La BIAT calcule mensuellement les indicateurs de mesure de ses risques ainsi que l'impact engendré par la variation des paramètres du marché (des stress test) conformément à la réglementation en vigueur, régie par la circulaire 2006-19 du 28 novembre 2006).

L'ALM prépare également les reportings prudentiels relatifs au risque de taux et au risque de liquidité conformément aux circulaires N°2017-06 et N°2018-10.

- Le risque de taux d'intérêt :

Actuellement, la gestion du risque de taux à la BIAT se base sur l'impasse de taux par maturité et sur les indicateurs stressés comme la sensibilité du MNI et la sensibilité de la valeur nette actuelle du bilan (VAN).

Au 31/12/2023 selon la nouvelle méthodologie de calcul adoptée depuis octobre 2023, Notre Gap de taux TND est de l'ordre 4 346 MD avec une sensibilité de la VAN de l'ordre 88 MD.

Impasse de taux et sensibilité VAN-TND

Au 31-12-2023, l'impasse globale de taux est de 5 829 MD (la différence entre les encours à taux fixe de l'actif et du passif) :

- Une impasse en TND de 4 346 MD
- Une impasse en EUR de 957 MD
- Une impasse en USD de 526 MD

La structure du bilan se caractérise par une production importante de crédits indexés sur le TMM et par des dépôts à taux fixe.

Sur la base des orientations 2024, l'objectif c'est de réduire notre exposition en TND à l'ordre de 4 153 MD fin 2024 avec une sensibilité VAN de l'ordre 79 MD.



Sensibilité MNI TND :

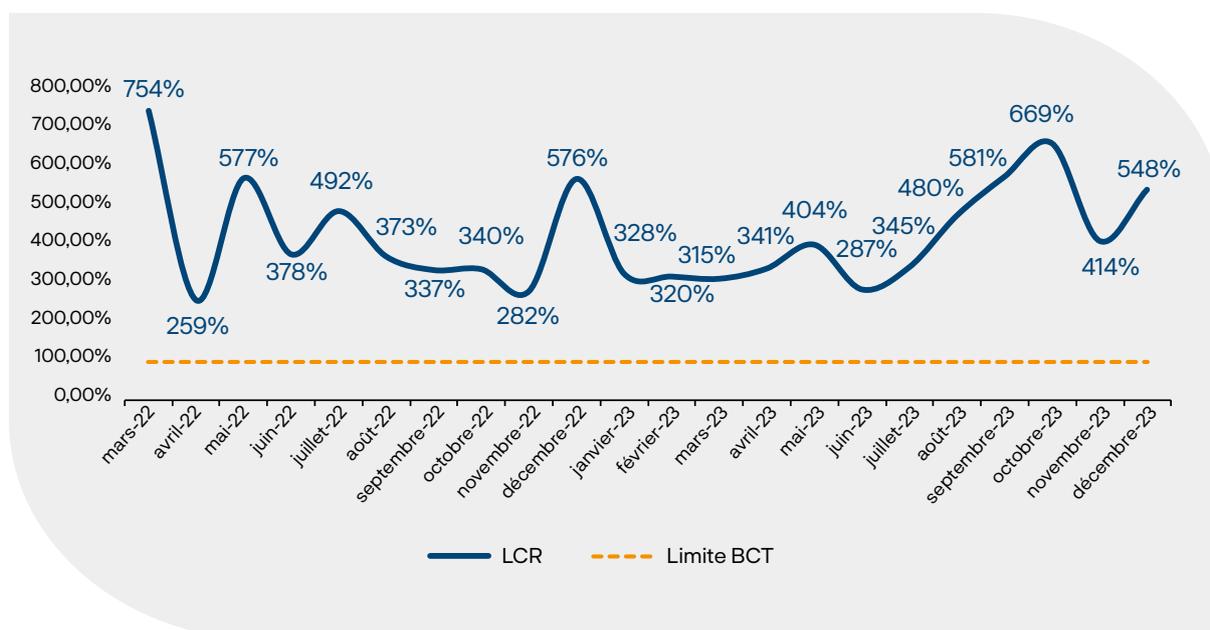
Au 31/12/2023, la sensibilité MNI, est de l'ordre de 92,5 MD avec un ratio sensibilité / MNI de 11,4%,

Sur la base des orientations 2024, l'objectif c'est de réduire la sensibilité à un niveau de 86,8 MD avec ratio sensibilité / MNI de 10%.

- Le risque de liquidité :

Au 31/12/2023, la BIAT affiche un ratio de liquidité LCR de 548%.

Depuis Août 2021, le niveau du ratio LCR est largement supérieur à la limite inférieure exigée par la BCT (100%).



L'excédent de liquidité constaté au niveau du ratio LCR est de 2 563 MD.

11

**METIERS
DE LA BANQUE**



11.1 Pôle Banque de détail :

Au cœur des métiers de la BIAT, la Banque de Détail est organisée pour servir la clientèle des Particuliers, Professionnels qu'elle soit résidente ou non résidente ainsi que la clientèle des Très Petites et Moyennes Entreprises. Banque universelle et de proximité, elle s'organise autour d'un réseau de 205 agences couvrant l'ensemble du territoire tunisien. La Banque de Détail est organisée en 14 zones structurées autour de 4 Directions Régionales, ce qui répond à la volonté de renforcer la proximité avec la clientèle et lui assurer la meilleure prise en charge. En vue de consolider de façon pérenne le positionnement de leader sur tous les marchés et à destination de toute la clientèle, la Banque de Détail est par ailleurs structurée par 4 Directions de Marchés répondant aux attentes des différents Segments de clientèle et travaillant en étroite collaboration avec le Réseau. La Banque de Détail c'est aussi des Directions en Central qui jouent le rôle de supports au réseau et aux Directions de marché, pour les 4 volets : Marketing et transformation digitale, Communication Commerciale, Qualité et Relations Clientèles et une Direction de Conduite de changement pour supporter et conduire les différents projets transverses de la Banque de Détail. La Direction Exploitation et support administratif complète le dispositif du Pôle pour accompagner le réseau pour leurs besoins en ressources humaines ainsi qu'en logistique ou en formation.

Dans le cadre de sa vision de relation multicanale servant le client à tout moment et en toute sécurité, le réseau d'agences est renforcé par une panoplie de canaux alternatifs : web Banking, mobile Banking, espaces libre-service, automates bancaires, Centre de Relations Clients...

Par ailleurs et grâce à une équipe professionnelle et spécialisée déployée sur tout le dispositif ci-dessus cité, la Banque de Détail accompagne et conseille quotidiennement près de 933 000 clients particuliers (y compris les Tunisiens Résidents à l'Etranger), professionnels et entreprises dans la gestion de leurs activités bancaires courantes et dans la réalisation de leurs projets.

Concernant le volet offre, la clientèle de la Banque de Détail bénéficie d'une gamme complète de produits et services répondant à l'ensemble de ses besoins bancaires et financiers : banque au quotidien, services de banque à distance, épargne, placements, crédits à la consommation, crédits immobiliers, assurance, financement de l'investissement, financement du cycle d'exploitation, opérations à l'international...

La Banque de Détail fournit également, à travers le réseau d'agences, un support opérationnel aux activités déployées au profit des grandes entreprises et des institutionnels, ainsi qu'à celles de la Banque de Financement et d'Investissement.

Concernant les réalisations, la Banque de Détail a connu en 2023 un développement globalement satisfaisant de son activité grâce à sa capacité de résilience et à la mobilisation exceptionnelle de ses collaborateurs. Grâce à des plans d'action adaptés, les objectifs sur ses principaux agrégats d'activité ont été atteints et même dépassés sur certains indicateurs.

Au-delà de ce qui précède, l'année 2023 a été surtout marquée pour la Banque de Détail par le démarrage de la mise en œuvre de la nouvelle stratégie commerciale fixée en 2022 pour la période triennale 2023-2025, avec une ambition optimale et transverse de consolider la position de leader de la banque sur les marchés / segments stratégiques et accompagner la banque dans sa transformation digitale.

Dans ce cadre, plusieurs chantiers ont été entamés en 2023 :

- Mise en place d'une nouvelle segmentation et adaptation de l'offre en conséquence,
- Lancement de la généralisation du nouveau concept d'agences,
- Collaboration avec les filiales autour du lancement d'offres spécifiques,
- Prise en charge des recommandations sur l'offre dans la feuille de route : offre non bancaire, adaptation de l'offre digitale,...

MARKETING & DEVELOPPEMENT DIGITAL :

L'année 2023, a été marquée par la poursuite du développement commercial de l'offre gratuite « MyBIAT Retail » en direction des clients Particuliers et Professionnels.

Près des trois quart des nouvelles entrées en relation de 2023 sur cette cible ont été accompagnées d'un équipement MyBIAT et l'équipement total de la clientèle de détail a atteint plus de 33% des clients éligibles.

Concernant l'offre digitale « MyBIAT Corporate », l'année 2023 a vu l'extension de la phase de bêtest auprès d'un nombre important de bêtesteurs (800 clients à fin 2023).

Le lancement commercial de cette nouvelle offre est planifié pour le premier semestre de 2024.

Aussi, diverses actions marketing et commerciales de nature opérationnelle ont été lancées en 2023 en support à l'activité des agences, parmi lesquelles nous citons en particulier :

☐ L'enrichissement & l'aménagement de l'offre de produits & services :

- Enrichissement du périmètre fonctionnel de l'offre « MyBIAT Retail » sur la base des retours clients :

- Virements : validation biométrique sur la version mobile, virement vers le contrat Projet Avenir, virement depuis un compte d'épargne vers un autre compte BIAT ou autre banque pour un même bénéficiaire, affichage du motif de rejet d'une transaction,

- Lancement de fonctionnalités innovantes : paiement des factures STEG & SONEDE par virement bancaire, simulation libre de crédit, affichage des produits titres et affichage des dossiers Allocation Voyage d'affaires (AVA), ajout des certificats de dépôt au niveau de la liste des produits de placement,

- Cartes : affichage des transactions annulées au niveau des extraits des cartes et ajout des avantages de certains types de cartes,

- Notifications Push: génération de notifications push relatives aux événements chèques (en suspens / encaissé / impayé), notification en cas d'ajout d'un compte de placement ou titres, gestion des notifications via des filtres (type d'opération / montant).

- Evolution fonctionnelle de l'offre « MyBIAT Corporate » :

- Mise en place du portail Agent « MyBIAT Corporate » destiné aux commerciaux du réseau,

- Enrichissement du périmètre fonctionnel par de nouvelles fonctionnalités :

- o Virements : Ajout des virements multiples à l'international et des virements unitaires en dinars à partir d'un compte en devise (sans négociation),

- o Extrait de compte : Téléchargement des extraits de compte en format AFB et PDF,

- o Validation mobile : Possibilité de procéder à une validation en une seule fois pour une sélection multiple de virements/prélèvements/chargements carte,

- o Gestions des cartes et chargement unitaire / multiple des cartes prépayées,

- o Exécution des prélèvements multiples et téléchargement des prélèvements rejetés avec motif,

- o Gestion des placements et téléchargement des relevés y afférents,

- o Soumission des demandes d'information et de réclamation, qui seront traitées par l'équipe support de MyBIAT Corporate,

- o Consultation de la liste des effets et chèques présentés pour paiement,

- o Consultation des dossiers d'allocation voyages d'affaires AVA,

- o Vision consolidée sur un contexte d'activité personnalisé (Custom Service Agreement).

☐ Outre le volet offres digitales, plusieurs actions relatives à l'offre ont été lancées en 2023 :

- Généralisation du taux fixe à l'ensemble des crédits aux particuliers permettant de prémunir notre clientèle contre les hausses du TMM,

- Lancement d'une offre promotionnelle sur les crédits à l'immobilier destinée à permettre aux clients de réaliser leur projet immobilier dans des conditions financières avantageuses,

- Lancement d'une Campagne d'incitation au paiement par cartes VISA durant le mois saint du ramadan, à travers concours avec tirage au sort et octroi de cadeaux à 50 clients gagnants,

- Lancement d'une offre promotionnelle ITALCAR permettant aux clients de bénéficier de conditions préférentielles sur le financement lors de l'acquisition d'un véhicule auprès d'ITALCAR, ainsi que d'une tarification préférentielle sur les pièces de rechange,

- Signature de trois conventions avec 3 corps de métier portant sur l'offre de crédits (à titre privé et professionnel) et les produits de gestion courante : Conseil National de l'Ordre des Médecins de Tunisie (extension de la convention signée fin 2021 avec le Conseil Régional de l'Ordre des Médecins de Tunisie), Ordre des Experts comptables, Conseil National de l'Ordre des Médecins Dentistes,

- Mise en place au niveau des guichets BIAT d'un service de Mise à disposition en faveur de la Caisse des Règlements Pécuniaires des Avocats (CARPA) permettant de remettre, au niveau de toute agence BIAT, des fonds à des bénéficiaires désignés par la CARPA, leur assurant ainsi plus de commodité pour disposer des sommes qui leur sont destinées,
- Lancement en partenariat avec « Tunisie Valeurs » et « Assurances BIAT » d'un nouveau Fonds Commun de Placement innovant « FCP sérénité 2023-2028 » permettant de faire fructifier un capital financier tout en le sécurisant contre les baisses éventuelles du marché boursier,
- Extension de l'éligibilité du « Pack Business » aux entreprises non résidentes,
- Mise à disposition des clients titulaires de certains types de cartes VISA internationales, d'un nouveau service d'accès aux lounges « Smart Delay » leur offrant ainsi qu'à 4 accompagnateurs un accès gratuit à plus de 1.000 lounges d'aéroports de par le monde, et ce en cas de retard de vol dépassant les 60 minutes.

COMMUNICATION COMMERCIALE :

Le volet communication commerciale prend de plus en plus d'ampleur d'année en année pour la Banque de Détail avec un objectif de présence tout au long de l'année à travers les médias classiques et les médias digitaux et une mise en avant des produits et services phares ainsi que l'offre conseil de la banque et ce avec un discours adapté et spécifique à chaque segment de clientèle.

Ainsi, la communication commerciale de la Banque de Détail de 2023 a englobé les campagnes suivantes :

- Campagne « Clientèle patrimoniale » mettant en exergue les offres d'épargne / placement et de crédits immobiliers permettant de constituer / fructifier un patrimoine financier dans un cadre fiscal avantageux, ou un patrimoine immobilier,
- Campagne « Paiement par cartes VISA » visant à encourager, développer et ancrer durablement le réflexe de paiement par carte, tout en fidélisant la clientèle titulaire de cartes,
- Campagne « Offre promotionnelle Crédits à l'immobilier » mettant en exergue la richesse de l'offre de crédits à l'immobilier aux Particuliers et l'engagement de la banque à accompagner et à soutenir ses clients dans la réalisation et la concrétisation de leurs projets personnels. Cette

campagne a été lancée concomitamment avec une offre tarifaire promotionnelle,

- Campagne « Canaux & Qualité » mettant en valeur la richesse et l'étendue des canaux alternatifs mis à la disposition de la clientèle (Espaces libre-service, Offre digitale MyBIAT, Centre de Relations Clients, Nouveau concept d'agences, Plateforme de prise de RDV en Agence) en vue de lui assurer une qualité de service optimale et un confort maximal dans sa relation bancaire avec la banque,
- Campagnes TRE (Tunisiens Résidents à l'Etranger) :
 - o La campagne annuelle TRE Eté 2023 lancée durant la saison estivale coïncidant avec le retour estival de cette communauté. Une campagne multicanale organisée autour du besoin principal de cette clientèle stratégique à savoir « les Crédits immobiliers » et destinée à mettre en valeur les offres BIAT destinées à les accompagner dans la réalisation de leurs projets de propriété en Tunisie. Cette campagne, lancée dans la continuité de celle de 2022, a été accompagnée d'une offre tarifaire promotionnelle,
 - o Les campagnes tout au long de l'année via les canaux digitaux visant à assurer une proximité permanente avec les TRE de par le monde (particulièrement ceux de France, du Canada et des pays du Golfe),
 - o Par ailleurs une présence importante a été assurée le long de l'année auprès des TRE via la participation aux principaux événements organisés à l'attention de cette communauté dans certains principaux pays d'accueil, ce qui a permis de mettre en valeur les offres dédiées ainsi que l'accompagnement et le conseil mis en place par la banque en faveur des TRE. Cette présence a été assurée à travers la participation de notre filiale « BIAT France » aux événements dédiés aux TRE en France et aussi avec l'organisation pour la première fois des journées portes ouvertes de la BIAT à Dubaï.
- Campagne « Epargne Projets » destinée d'une part à mettre en valeur la **plénitude** de l'**offre de produits d'épargne** de MLT adaptés au cycle de vie de chaque client et à chaque besoin / projet y afférent, et d'autre part l'accompagnement et le conseil offert au client dans tous les **moments importants** de sa vie, en vue de l'aider à réaliser ses **projets et objectifs** personnels les plus importants (accès à la propriété, financement des études des enfants, préparation de la retraite).

QUALITE & RELATIONS CLIENTS :

L'axe Qualité, au cœur de la stratégie commerciale de la banque, est mis en avant à travers un dispositif complet :

- Le Call Center
- L'équipe support MyBIAT et MyBIAT Corporate
- Les études de clientèle

1. L'activité du « Centre de Relations Clients – CRC » :

Le CRC de la BIAT a fait peau neuve en 2023 en s'installant dans de nouveaux locaux plus spacieux et adaptés à son activité. Au-delà de l'espace, le CRC a été étoffé en 2023 en termes d'effectifs et ce en vue de finaliser la bascule totale de toutes les lignes standards des agences vers la ligne groupée du CRC.

Cette action de bascule de 100 agences additionnelles a été finalisée durant le dernier trimestre 2023 permettant ainsi d'absorber la totalité de l'activité téléphonique du réseau de toutes les agences sur tout le territoire tunisien, soit plus de 400.000 appels pris en charge.

Les conseillers du CRC ont ainsi pris en charge et ont traité près de 3.000 réclamations et 220.000 demandes d'assistance et d'informations sur l'année, soit une évolution de 25% par rapport à 2022.

2. Les équipes support « MyBIAT » et « MyBIAT Corporate » :

Pour accompagner la stratégie de transformation digitale de la banque, un dispositif de support avec des conseillers chevronnés a été mis en place pour répondre aux besoins des utilisateurs de la plateforme « MyBIAT Retail » à travers des canaux de communication dédiés et ce depuis 2022.

En 2023 et dans le cadre de la phase de bêtest de la nouvelle offre digitale « MyBIAT Corporate », ce dispositif de support a été élargi par une équipe dédiée à « MyBIAT Corporate » en vue d'assurer la prise en charge des requêtes des clients Entreprises: assistance, réclamation, demandes d'informations.

A l'instar du support Retail, plusieurs canaux ont ainsi été mis à la disposition de cette cible stratégique pour faire parvenir leurs demandes : ligne téléphonique groupée, boîte de messagerie dédiée, la messagerie de MyBIAT Corporate.

3. Les études de clientèle en 2023 :

La Qualité a été étudiée et analysée à travers des études clientèle. Ces études permettent de faire un point de situation et de faire ressortir les principaux constats pour des pistes d'amélioration et des leviers de développement de la qualité de service et de la prise en charge auprès de la clientèle tous segments de marchés confondus et dans tout le réseau.

Les études effectuées en 2023 :

- Lancement de la 2ème vague de l'étude « Satisfaction Clientèle Retail » qui a fait ressortir un taux de satisfaction global de 80 % (stable par rapport à la 1ère vague de l'étude) et un NPS (taux de recommandation) qui a évolué de + 16 à +19 entre les 2 vagues (2022-2023).
- Reconduction de l'étude « Clients Mystères » au niveau des agences afin d'évaluer le gap entre la qualité de service fournie et les standards de qualité exigés par la BIAT, et ce à une fréquence d'une visite par agence par mois, soit 2.436 visites clients mystères réalisées en 2023. Le score global banque mesurant l'évaluation de la qualité de service au niveau des agences a évolué positivement en passant de 84 % en 2022 à 88 % en 2023.

CONDUITE DU CHANGEMENT :

Sur le plan de la conduite de changement, l'année 2023 a été marquée par une contribution dans plusieurs projets de la banque. L'objectif étant de garantir leur avancement dans les délais impartis tout en s'assurant de l'adhésion des collaborateurs. Ceci à travers les actions suivantes :

1. Transformation digitale de la banque :

- Lancement de la phase bêtest de MyBIAT Corporate :
 - Formation du Réseau sur les différentes fonctionnalités de MyBIAT Corporate avec des simulations de cas pratiques,
 - Désignation de 42 Ambassadeurs MyBIAT Corporate, vrais représentants du projet au niveau du Réseau et prenant en charge l'assistance des Commerciaux de leurs Zones de rattachement,
 - Soutien continu au Réseau dans l'embarquement des clients à MyBIAT Corporate avec la mise en place d'un

dispositif support ainsi que l'assistance des Commerciaux sur sites ou à distance,

- Elaboration de vidéos pour les Commerciaux pour une meilleure utilisation de la plateforme digitale MyBIAT Corporate.
- Organisation d'ateliers de réflexion avec les clients en vue de recueillir leurs propositions d'amélioration de l'existant et de priorisation des nouvelles fonctionnalités à développer sur MyBIAT, en plus de l'accompagnement du réseau à l'occasion de toutes les Releases réalisées en 2023.

2. Projet « Agence de demain » :

- Finalisation de la phase réussie du POC du projet gestion de la file d'attente et préparation de la phase de déploiement de la solution de digitalisation des files d'attente « Mon RDV BIAT » au niveau de 49 nouvelles agences. Au total 65 agences utiliseront en 2024 la solution pour une meilleure organisation de l'activité au niveau des guichets avec un objectif d'extension de la solution pour les Commerciaux PP et PME,
- Revue de certaines fiches de poste des différents corps de métier au niveau de l'agence, avec pour objectif une adéquation avec l'orientation stratégique de la banque en matière de digitalisation du Réseau d'agences,
- Préparation au lancement d'un programme de formation des commerciaux de guichet et des assistants de clientèle, qui sera déployée en 2024 en matière de prise en charge, d'orientation et d'assistance des clients dans l'utilisation des automates, ainsi que sur les techniques commerciales pour la réalisation de ventes rapides
- Lancements de POC relatifs à l'équipement des agences avec une PLV 100% digitale (Ecrans double face & Porte-dépliants).

3. Optimisation opérationnelle :

- Revue des indicateurs et des pondérations composant le TRPP digital de l'agence, avec pour objectif de challenger les agences sur l'équipement de leurs clients en cartes et de les inciter par la même à effectuer leurs opérations de guichet à travers les automates en toute autonomie,

- Mise en place d'un outil comportant des tableaux de bord ainsi que des indicateurs afférant à l'activité des automates et des bornes disponibles en agence,
- Déploiement de nouveaux LSB : en collaboration avec les structures concernées pour le choix des emplacements, des automates et bornes ainsi que pour assurer leur stabilité et optimiser leurs utilisations par les clients à travers des actions spécifiques.

ACTIONS SPECIFIQUES MARCHES DE CLIENTELES :

L'année 2023 a été riche en projets dédiés au drainage de nouvelles opportunités de développement ciblées et au renforcement du positionnement de la Banque pour les profils de clientèle prometteurs ou en quête de personnalisation, diversification et innovation et ce à travers :

- Le renforcement et la montée en compétence des Chargés de Clientèle patrimoniale, interlocuteurs uniques de cette clientèle, avec le lancement du premier Parcours certifiant dédié aux Chargés de Clientèle avec une équipe pilote,
- La consolidation du dispositif de synergie avec les filiales Assurances BIAT et Tunisie Valeurs pour ancrer l'image du groupe autour de l'excellence,
- Le développement commercial ciblé et de qualité grâce à la multiplicité et la variété des canaux exploités, à travers :
 - La mise en place de nouveaux partenariats stratégiques avec certains corps de métiers stratégiques (Experts Comptables, Pharmaciens, Dentistes) et des associations d'étudiants en médecine,
 - L'organisation et/ou la participation active et innovante dans des congrès, événements professionnels, culturels et artistiques touchant notre clientèle patrimoniale,
 - L'organisation et la participation active dans des événements touchant les étudiants,
 - L'organisation d'actions terrain ciblant des salariés,
 - L'organisation et l'animation au niveau de chacune de nos Régions, de Tables Rondes sous le thème de la fiscalité.

DEVELOPPEMENT DU RESEAU :

L'année 2023 a été marquée par le lancement du chantier de généralisation du nouveau concept d'agences lancé en pilote test en 2022 sur 2 Agences. Ce chantier, dont la philosophie est axée autour de l'optimisation de l'expérience client en Agence, de la prise en charge et de la proximité relationnelle, le tout dans un environnement offrant un accès accru aux nouveaux services digitaux, a touché 51 Agences qui seront converties en agences nouveau concept début 2024 et couvrira progressivement d'autres lots d'agences.

12

RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE



— 12.1 Le soutien apporté par la BIAT aux activités culturelles et associatives

Banque engagée et responsable

Banque engagée, la BIAT ambitionne de contribuer activement au développement durable et à l'inclusion sociale en Tunisie. Au-delà des valeurs éthiques et sociales qu'elle intègre dans ses activités quotidiennes, la BIAT démontre son engagement à travers son soutien à diverses initiatives ayant un impact positif sur la société et l'environnement.

L'importance que la BIAT accorde au secteur des industries culturelles et créatives la porte à participer à des initiatives culturelles dans le but de contribuer à la démocratisation et à l'enrichissement de la vie culturelle et artistique en Tunisie.

La BIAT a ainsi pris part en 2023 à diverses initiatives culturelles et sportives dont notamment :

La BIAT soutient le festival de jazz du Kef «SICCA JAZZ»

La BIAT a renouvelé en 2023 son partenariat avec le festival de jazz du Kef « SICCA JAZZ » et a soutenu sa 8ème édition. Elle a parrainé le Sicca Jazz Experience, une fête qui a animé les villes du Kef avec des mini concerts et de belles expériences autour du patrimoine de la région. Ce partenariat a permis à la BIAT de continuer à œuvrer pour la démocratisation de l'art et la culture et de confirmer sa volonté d'offrir aux festivaliers de nouvelles expériences, aux côtés des initiateurs du festival « Sicca Jazz ».



La BIAT soutient la 2^{ème} édition du Master International Film Festival « MIFF »

La BIAT a renouvelé en 2023 son soutien au Master International Film Festival, le rendez-vous cinématographique international qui se déroule à Yasmine Hammamet. Le festival a pour but de récompenser essentiellement les films déjà primés

ou sélectionnés à l'échelle internationale (Best Off du cinéma international) pour encourager la création cinématographique originale et indépendante et attirer les cinéphiles les plus avisés. Le festival a proposé trois compétitions officielles, une section dédiée au best off du cinéma tunisien et une autre au mobile film ainsi que des panoramas, des panels et des master classes.



La BIAT soutient la 3^{ème} édition des Journées d'Art Contemporain de Carthage

La BIAT s'est associée à la 3^{ème} édition des Journées d'Art Contemporain de Carthage qui a réuni des artistes tunisiens et étrangers. Ce rendez-vous artistique a permis au public d'aller à la rencontre de diverses expériences plastiques. C'était aussi une occasion pour les générations d'artistes d'ici et d'ailleurs d'établir un pont entre eux et valoriser les différents langages plastiques et expérimentations.

La BIAT soutient la 9^{ème} édition du festival Dream City

La BIAT a renouvelé son partenariat avec le festival Dream City qui se déroule principalement à la Médina et au théâtre municipal de Tunis. Dream City est un festival pluridisciplinaire d'art, organisé dans l'espace public et des lieux insolites de la Médina et du centre-ville de Tunis, avec plus de 40 œuvres programmées et d'autres nombreuses performances, concerts, installations, expositions, conférences. Faire de Tunis la capitale culturelle du monde arabe et de l'Afrique, revaloriser le patrimoine culturel matériel et immatériel tunisien, débattre de l'urgence climatique et environnementale, défendre la différence, faire entendre et résonner les récits du monde arabe et d'Afrique, tels étaient les enjeux et les valeurs de l'édition 2023.



La BIAT soutient la 13^{ème} édition du semi-marathon « Les Foulées du Mégara »

La BIAT a soutenu le semi-marathon « Les Foulées du Mégara » pour la 13^{ème} année consécutive et en tant que partenaire officiel. L'événement se déroule à la Marsa, en passant par Sidi Bou Said, Carthage et Gammarth. Il regroupe un semi-marathon de 21 Km et une course à pied de 5Km « La Marsoise » pour tout public et ce, dans une ambiance festive et un environnement historique, agrémenté de plages, de beaux paysages et de monuments historiques.

Ce semi-marathon qui est une course compétitive, propose un parcours varié avec du plat, du faux plat et du vallonné et donne l'occasion aux coureurs de se redécouvrir hors de leur zone de confort.

A travers le renforcement de ce partenariat, la BIAT entend promouvoir les valeurs de cette discipline sportive, notamment le dépassement de soi et la recherche de performance.



— 12.2 Programmes de la Fondation BIAT

Par ailleurs, la BIAT continue à renforcer son positionnement citoyen à travers les initiatives mises en oeuvre par la Fondation BIAT.

Depuis sa création en 2014, la Fondation BIAT s'est imposée en tant qu'acteur incontournable pour la promotion de la jeunesse à travers l'excellence, la citoyenneté et l'ouverture culturelle.

La Fondation BIAT a poursuivi en 2023 son soutien en faveur des jeunes à travers les programmes suivants :

Génération Leaders : ce programme permet l'accompagnement des jeunes tunisiens à travers des actions qui favorisent l'accès à un enseignement de qualité, la promotion des valeurs d'excellence et le développement de la créativité.



Depuis son lancement en 2014, 180 jeunes ont bénéficié de ce programme incluant une panoplie de

formations, de cours et d'activités, du networking, du coaching et des sorties.



Executive Master Management et Politiques de la Culture : ce programme a été initié et soutenu par la Fondation BIAT, développé par l'institut Tunis Dauphine, sous la tutelle du Ministère des Affaires Culturelles de la Tunisie. Il s'agit de soutenir les acteurs

de l'écosystème culturel en leur permettant de suivre une formation dans le management, la gestion et l'administration d'organismes culturels. Depuis son lancement en 2019, 3 cohortes regroupant 86 candidats ont pu suivre ce cursus.



Valorisation du patrimoine culinaire tunisien : la Fondation BIAT a continué en 2023 à contribuer au progrès culturel de la Tunisie notamment à travers la valorisation du patrimoine immatériel et ce, en ligne avec les objectifs de la BIAT.

Elle a entrepris le projet d'élaborer une série de livres d'art culinaire pour témoigner de la richesse du patrimoine culturel immatériel tunisien et préserver sa mémoire. Cette démarche de valorisation s'inscrit dans une logique de conservation et de maintien de la diversité culturelle nationale.



Le premier tome de cette série de livres « La Table du Nord » a été lancé fin 2023 : une invitation à la découverte du Nord de la Tunisie à travers son patrimoine culinaire raconté par ses Hommes. La table du Nord répertorie les produits, les savoir-faire,

les recettes de chaque gouvernorat. Il s'agit non seulement d'un livre de cuisine, mais surtout d'une immersion dans l'héritage culturel et culinaire de cette région.

